

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PARTICIPATION ET MOBILISATION DANS LES ÉVÉNEMENTS CULTURELS :
LE CAS DU FESTIVAL DE MUSIQUE ÉMERGENTE
EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
GENEVIÈVE AUBRY

SEPTEMBRE 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je remercie M. Gilles Simard, professeur au département de Ressources humaines de l'UQÀM, pour son intérêt et ses conseils.

Je remercie également ma famille et mes amis pour leur soutien et leurs encouragements.

Merci à Marie-Claude Naud, professeure de littérature au Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue, pour son amitié et sa connaissance de la langue française.

Merci enfin à Sandy Boutin et à toute l'équipe du Festival de musique émergente, particulièrement à ceux qui ont généreusement accepté de participer à ma recherche.

TABLE DES MATIÈRES

<u>LISTE DES TABLEAUX</u>	<u>V</u>
<u>LISTE DES FIGURES</u>	<u>VI</u>
<u>LISTE DES ABRÉVIATIONS</u>	<u>VII</u>
<u>RÉSUMÉ</u>	<u>VIII</u>
<u>INTRODUCTION</u>	<u>1</u>
<u>CHAPITRE I</u>	<u>4</u>
<u>LA PRODUCTION D'UN ÉVÉNEMENT CULTUREL.....</u>	<u>4</u>
1.1 Les caractéristiques d'un organisme producteur d'événements culturels.....	4
1.1.1 La gestion par projet	5
1.1.2 La configuration adhocratique	6
1.1.3 La finalité artistique et non-lucrative.....	8
1.1.4 La diversité des ressources humaines	10
1.2 Présentation du cas : le Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue	11
1.2.1 Historique du projet	11
1.2.2 Réalisation de l'événement et fonctions des équipes	12
1.2.3 Ressources humaines.....	15
<u>CHAPITRE II</u>	<u>18</u>
<u>LA PARTICIPATION ET L'ACTION COLLECTIVE.....</u>	<u>18</u>
2.1 La participation des ressources humaines.....	19
2.1.1 L'ambiguïté dans les formes de participation	19
2.1.2 Le volontariat comme pilier des organismes producteurs.....	21

2.2 La participation sociale.....	25
2.2.1 Les seuils de la participation	25
2.2.2 La motivation et l'engagement	28
2.3 La mobilisation des ressources humaines.....	33
2.3.1 La performance des ressources humaines	34
2.3.2 Les bases affectives de la mobilisation.....	37
2.3.3 Le climat de mobilisation.....	39

CHAPITRE III **49**

LE RÔLE DES ÉCHANGES SOCIAUX DANS LE CLIMAT DE MOBILISATION ..49

3.1 Les ressources de l'échange social.....	50
3.1.1 La théorie des ressources	50
3.1.2 La motivation et les besoins	53
3.2 Les structures de l'échange social	56
3.2.1 La dépendance et l'interdépendance.....	56
3.2.2 La dépendance et le risque	59
3.2.3 L'interdépendance et la cohésion relationnelle.....	63
3.3 Le climat de mobilisation.....	67
3.3.1 Les réseaux d'échanges	68
3.3.2 L'engagement et la motivation	74
3.3.3 Les ressources mobilisatrices.....	81

CHAPITRE IV **88**

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....88

4.1 Cadre et nature de la recherche.....	88
4.2 Choix d'une approche méthodologique	90
4.3 Plan de recherche.....	92
4.3.1 Choix du cas à l'étude	92
4.3.2 Choix des sujets	93
4.3.3 Collecte des données.....	93
4.3.4 Critères méthodologiques.....	98
4.3.5 Méthode d'analyse des données.....	99

CHAPITRE VI	
PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	102
5.1 La mobilisation au FME.....	102
5.1.1 Les caractéristiques du projet.....	103
5.1.2 Les stades de mobilisation.....	105
5.1.3 Les conduites de mobilisation au FME	108
5.1.4 Les bases affectives de la mobilisation au FME.....	114
5.1.5 Les obstacles à la mobilisation	126
5.1.6 Les améliorations souhaitées.....	130
5.2 Les facteurs clé de la mobilisation au FME.....	133
5.2.1 Un projet attrayant.....	133
5.2.2 Un noyau d'organismes fortement engagés	134
5.2.3 Des échanges productifs orientés vers la réalisation d'un projet	136
CONCLUSION ET PISTES DE RECHERCHES	140
6.1 Contributions pratiques	140
6.2 Contributions théoriques	144
6.3 Limites de la recherche	146
6.4 Conclusion et pistes de recherche futures	147
APPENDICE A	
COMPORTEMENT ET DYNAMIQUE MOBILISATRICE.....	149
BIBLIOGRAPHIE.....	151

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

2.1	Caractéristiques des formes de participation	22
2.2	Comportements de mobilisation.....	36
4.1	Premier entretien (participation et mobilisation).....	97
4.2	Deuxième entretien (échange social)	97

LISTE DES FIGURES

Figure

2.1	Continuum du locus de causalité de Deci et Ryan (2000)	28
2.2	Bases de la mobilisation.....	38
2.3	Le modèle renouvelé de la mobilisation des ressources humaines	46
3.1	Les classes de ressources	52
2.2	La pyramide des besoins de Maslow.....	54
2.3	Structures d'interactions.....	58
2.4	L'organisation temporelle des relations	62
2.5	Le modèle de la cohésion relationnelle	64
5.1	Cycle de la mobilisation collective au FME	106
5.2	Les bases affectives de la mobilisation au FME.....	115

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CNVA	Conseil national de la vie associative (France)
CQRHC	Conseil québécois des ressources humaines en culture
FME	Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue
OCCQ	Observatoire de la culture et des communications du Québec
PMI	Project Management Institute

RÉSUMÉ

Le développement et la professionnalisation du secteur de la production d'événements culturels au Québec laisse croire que les organismes producteurs parviennent, dans un contexte de précarité, de compétitivité et d'incertitude, à susciter la participation et la mobilisation des individus dans la réalisation de leurs projets d'événements. S'il existe un bon nombre de publications sur les dynamiques de mobilisation au sein des organisations, celles-ci ont été réalisées à partir de données provenant majoritairement des secteurs corporatif et public. Afin d'enrichir la compréhension des phénomènes de participation et de mobilisation, cette recherche prend pour objet d'étude le cas d'un organisme producteur, le Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue. Plus précisément, elle tente d'approfondir les conceptions théoriques de certaines dynamiques liées à la mobilisation collective des ressources humaines.

Cette recherche s'appuie sur des données qualitatives. Des entrevues en profondeur ont été réalisées avec différents acteurs impliqués dans la réalisation du Festival de musique émergente. L'analyse de ses données a été réalisée dans une approche à la fois descriptive et exploratoire, visant à mettre en lumière les différences et les spécificités du phénomène collectif de mobilisation au sein d'une organisation. Les résultats sont discutés à travers les principaux éléments du cadre théorique, et les tendances générales liés au phénomène étudié sont identifiées. Finalement, les contributions théoriques et pratiques ainsi que les limites et les pistes de recherche futures de cette recherche sont exposées.

Mots-clés : Participation, mobilisation, projet, événement culturel.

INTRODUCTION

Au cours des quinze dernières années, le secteur de la production d'événements culturels a connu au Québec une croissance importante. On dénombre actuellement une centaine d'organismes producteurs, contre une dizaine il y a vingt ans, et de manière générale, à chaque discipline artistique ou domaine culturel correspond aujourd'hui un événement (OCCQ, 2002).

La mission d'un événement culturel est de permettre une plus large diffusion de la culture et du travail des artistes et des artisans (CQRHC, 2003). Viennent ensuite des objectifs de développement qui s'intègrent à cette mission : soutien aux artistes, développement des publics, développement socio-économique d'une localité et d'une région et développement touristique.

La place grandissante qu'occupent les événements et festivals dans l'espace culturel et touristique québécois laisse croire que ce secteur se trouve en ce moment en période de structuration et de professionnalisation. D'une part, certains organismes se font reconnaître comme diffuseurs professionnels par différentes instances gouvernementales et, à ce titre, reçoivent des aides financières. D'autre part, les ressources humaines se spécialisent, des professions et des métiers se créent et de nouvelles formations professionnelles émergent dans les institutions académiques pour s'adapter aux besoins particuliers de ce secteur (CQRHC, 2003).

La croissance du secteur de la production d'événements culturels s'accompagne d'un contexte de concurrence où le public, les médias et les partenaires financiers sont sollicités de toutes parts. Les organismes producteurs sont généralement constitués légalement dans un but non-lucratif (OSBL), ce qui leur permet d'avoir accès au financement public qui constitue en moyenne 41,3 % de leurs revenus. Selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ), leur financement provient également des revenus autonomes (25,4% en moyenne) et du financement privé (33,3% en moyenne) (OCCQ, 2002).

Les organismes producteurs d'événements culturels comptent peu d'employés permanents et ont généralement recours à de nombreux bénévoles pour accomplir plusieurs tâches et remplir différentes fonctions. Ces bénévoles interviennent à divers niveaux de l'organisation, soit sur le plan décisionnel (conseil d'administration, direction), soit sur le plan de la planification et de la gestion (responsables d'équipe, comités, expertises particulières), ou encore dans l'exécution de nombreuses tâches. Plusieurs organismes comptent des bénévoles fidèles, qui reviennent année après année, qui sont familiers avec l'événement et qui occupent une place importante dans la réalisation de celui-ci. La contribution des bénévoles à un événement représente en moyenne 104 semaines de travail, c'est-à-dire l'équivalent de deux employés à temps plein (OCCQ, 2002). Certaines données portent à croire que le taux de participation bénévole est plus élevé dans les régions du Québec que dans ses métropoles (Montréal, Québec).

Malgré un climat festif, les organismes producteurs d'événements culturels doivent relever de nombreux défis et ont des objectifs de performance élevés (Roy, 1998). Évoluant dans un contexte de compétitivité et d'incertitude, la survie d'un événement dépend du succès de chaque édition. Les organismes doivent attirer et satisfaire simultanément le public, les médias, les bailleurs de fonds, les artistes et les ressources humaines participant à l'événement. Ils doivent offrir au public et aux médias un produit original et maintenir un standard de qualité tout en se renouvelant à chaque édition. Ils doivent respecter les critères des différents programmes de subventions et offrir une visibilité intéressante aux partenaires financiers. Enfin, ils doivent susciter la participation des artistes qui constituent la matière première de l'événement.

Afin de survivre et de se développer, les organismes producteurs doivent parvenir à mobiliser les ressources nécessaires au succès de chaque édition et faire preuve sans relâche de créativité, de flexibilité, d'efficacité et d'innovation (Roy, 1998). Pour cela, ils doivent s'efforcer de mettre en place les conditions propices à la participation et à l'engagement d'un grand nombre d'individus et au développement de nombreux partenariats.

Plusieurs recherches se sont intéressées aux phénomènes de participation et d'action collective, ainsi qu'à la mobilisation des ressources humaines au sein des organisations. Ces re-

cherches comportent toutefois certaines limites pour comprendre la réalité des organismes producteurs d'événements culturels.

La présente recherche vise à approfondir la compréhension des phénomènes de participation et de mobilisation au sein d'un organisme producteur d'événement culturel en posant la question suivante :

Comment l'analyse des échanges ayant cours au sein d'un organisme producteur d'événements culturels peut-elle permettre d'approfondir la compréhension des phénomènes de participation et de mobilisation collective?

Le premier chapitre, après avoir présenté le cas étudié dans cette recherche, décrira les principales caractéristiques des organismes producteurs d'événements culturels, puis s'attardera sur la diversité des ressources humaines au sein de ces organismes. Le deuxième chapitre s'intéressera à deux théories permettant d'expliquer respectivement les phénomènes de participation à l'action collective et la mobilisation des ressources humaines au sein d'une organisation. Le troisième chapitre présentera la théorie de l'échange sociale en s'attardant principalement sur deux approches d'analyse des échanges : la théorie des ressources et la théorie des ordres micro-sociaux. Le quatrième chapitre explicitera la méthodologie utilisée dans la réalisation de cette recherche. Les résultats seront présentés et discutés dans le cinquième chapitre. Enfin, les conclusions et les pistes de recherche de la recherche feront l'objet du chapitre final.

CHAPITRE I

LA PRODUCTION D'UN ÉVÉNEMENT CULTUREL

Le but de ce chapitre est de décrire la réalité de la production des événements culturels, à travers différents concepts de la gestion de projet. Après avoir identifié les principales caractéristiques des organismes producteurs, nous présenterons le cas qui sera à l'étude dans cette recherche, le Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue

1.1 Les caractéristiques d'un organisme producteur d'événements culturels

Un événement culturel est défini par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (2002) comme :

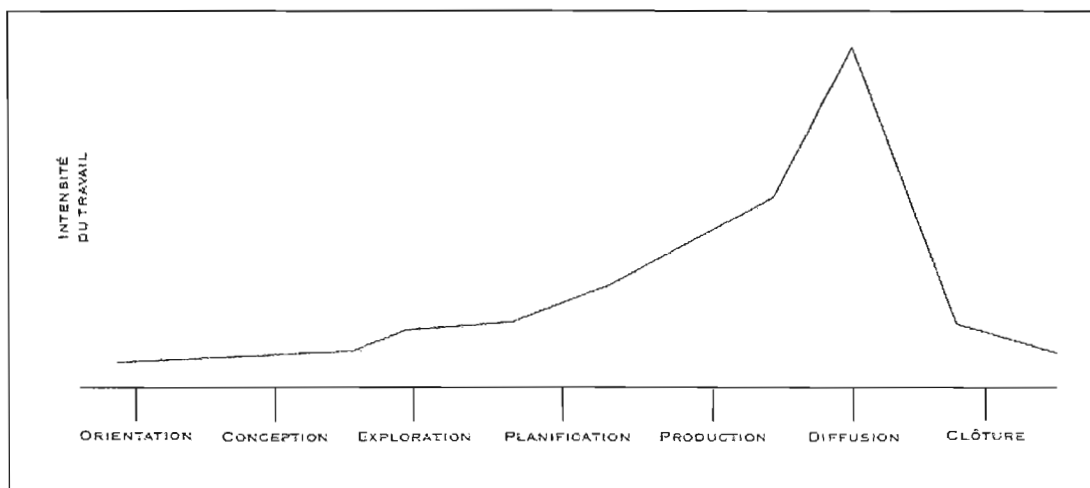
Une manifestation publique ponctuelle, récurrente ou non, et circonscrite dans le temps, c'est-à-dire se déroulant durant quelques jours ou quelques semaines. De nature professionnelle et empruntant diverses appellations (festivals, manifestations, rencontres, journées, rendez-vous, etc.), ces événements prennent la forme d'une ou de plusieurs activités présentées selon une programmation organisée notamment en fonction d'une thématique ou d'une discipline. Ils sont qualifiés de culturels dans la mesure où leur finalité première est la diffusion de contenus culturels ou artistiques.

L'objectif de cette section est de décrire les principales caractéristiques des organismes producteurs d'événements culturels à travers différents concepts théoriques de la gestion et de la psychosociologie.

1.1.1 La gestion par projet

Chaque édition d'un événement culturel est un projet. Son cycle de production, commandé par la date de l'événement, entraîne une évolution particulière du travail. Tout comme l'illustre la ci-dessous, l'intensité des activités augmente de manière exponentielle pour atteindre son apogée lors de sa réalisation, qui ne dure que quelques jours.

Figure 1.1 : Cycle de production d'un événement culturel



Adapté de Renaud (2000)

La finalité première des organismes producteurs est de réaliser un événement, soit un projet, qui peut se définir comme «une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique» (Project Management Institute, 2004).

Un projet se caractérise par :

- Un **objectif précis**, quantifié ou spécifié sous forme de caractéristiques formalisant le besoin d'un « client » identifié, dans le cadre d'une mission clairement définie.
- Une **limite dans le temps** : il a un début et une fin, marquée par l'atteinte de l'objectif.
- Une **singularité** : le projet n'est jamais la reproduction à l'identique de ce qui existe déjà.
- Une **micro organisation ad hoc non permanente** : ensemble de personnes rassemblées temporairement pour réaliser l'ensemble des actions nécessaires à l'atteinte des objectifs.

La réalisation d'un projet d'événement culturel consiste, pour les organismes producteurs, à *«mobiliser sur un même objectif et pour une durée déterminée des hommes et des ressources consacrés habituellement à d'autres activités»* (Syllepse Conseil, 2004).

1.1.2 La configuration adhocratique

La réalisation de projets au sein d'une organisation implique la mise en place d'une structure de travail particulière. Les projets d'événements sont divisés en structures plus faciles à gérer, les sous-projets. Ceux-ci s'organisent généralement autour d'une fonction précise (technique, sécurité, accueil), mais cette division est propre à chaque organisme qui l'adapte à la réalité de son événement. Les sous-projets correspondent généralement à des équipes de fonction, et sont sous la responsabilité d'une personne. À l'équipe de base, généralement très réduite, se greffent les différentes équipes de fonction au fur et à mesure qu'approche la date de l'événement.

Au moment de la réalisation de l'événement, les organismes adoptent généralement un fonctionnement polycellulaire, c'est-à-dire que chaque acteur (individu ou équipe) accomplit son propre mandat et établit des relations avec les autres en fonction de ses besoins, sans passer nécessairement par le sommet (Raynald, 1996). Les relations entre les différents niveaux hiérarchiques sont plutôt souples, afin de permettre un fonctionnement flexible, considérant l'interdépendance des personnes et des équipes et la spécialisation requise pour certaines tâches (CQRHC, 2003). Cette souplesse dans le fonctionnement favorise l'autonomie et la créativité des acteurs, mais entraîne également des problèmes de coordination. Les risques et les imprévus — inhérents à la nature d'un événement — requièrent une approche de collaboration et de résolution de problèmes de la part de l'ensemble des ressources humaines (Roy, 1998).

Compte tenu de l'autonomie des acteurs et du caractère informel de certaines communications, il peut toutefois être difficile d'établir clairement la nature des actions et le niveau de responsabilités des individus (CQRHC, 2003). Le cumul des tâches et le chevauchement des postes, fréquents dans les OBNL producteurs en raison du manque de ressources, ajoute à

cette ambiguïté. En outre, l'augmentation rapide et importante des ressources humaines et des tâches à accomplir, suivant le cycle de production de l'événement, provoque une décentralisation du pouvoir décisionnel, la délégation de plusieurs mandats et responsabilités, et entraîne une réorganisation constante des tâches et des priorités.

Le fonctionnement des organismes producteurs d'événements culturels s'apparente au modèle de l'adhocratie défini par (Mintzberg, 1978). Le terme «adhocratie» est un néologisme (provenant du terme «ad hoc») utilisé pour désigner une configuration organisationnelle qui, dans des environnements instables et complexes, mobilise des compétences pluridisciplinaires, spécialisées et transversales, pour réaliser des missions précises. D'autres auteurs se sont intéressés à ce type d'organisation, en lui donnant des appellations différentes : post-entrepreneuriale (Kanter, 1989), post-bureaucratique (Heckscher et Donnellon, 1994) ou organique (Burns et Stalker, 1966, cités par Eminent, 2005).

Dans l'adhocratie, il y a une spécialisation horizontale du travail, c'est-à-dire que l'ampleur des tâches est définie en fonction de l'expertise des acteurs (en opposition à la spécialisation verticale, basée sur le contrôle hiérarchique). L'adhocratie se caractérise également par une tendance à regrouper les professionnels dans des unités fonctionnelles pour atteindre des objectifs fixés, et à former des équipes pluridisciplinaires pour réaliser des projets (management par projet). Dans cette visée, les organisations ont tendance à adopter un fonctionnement matriciel où, tout en conservant certaines fonctions hiérarchiques de l'organisation classique (principalement pour les tâches administratives et de coordination), des ressources sont affectées directement à la réalisation de projet ou au support des équipes de projet (Project Management Institute, 2004). Dans ce type d'organisation, les cadres ont une fonction de liaison et de négociation, l'objectif étant de réaliser la coordination latérale entre les différentes équipes.

La principale difficulté de l'adhocratie est de faire travailler ensemble ces équipes où différents spécialistes doivent joindre leurs forces, au sein d'équipes multidisciplinaires, dans la réalisation de projets communs. L'ajustement mutuel est, dans cette perspective, le mécanisme de coordination clé, à l'intérieur et entre les équipes. L'ajustement mutuel pourrait être décrit comme le processus par lequel *«ceux qui font le travail décident conjointement, ou chacun de leur côté, quoi faire et comment faire»* (Polanyi, 1951, cité par Dupuis, 2002).

Dans l'ajustement mutuel, la division et la coordination du travail sont le résultat des ajustements, de l'influence, des négociations et des échanges qu'entretiennent les acteurs concernés par une tâche (Hatchuel, 2002, cité par Dupuis, 2002). Ce mécanisme de coordination est préconisé au sein de l'adhocratie en raison de la spécialisation des acteurs et des limites de la coordination verticale dans ce type de structure. Ainsi, citant librement Mintzberg (1989) : *«La coordination doit être accomplie par ceux qui ont le savoir, c'est-à-dire les experts eux-mêmes et non pas ceux qui ont simplement l'autorité. Ce qui signifie qu'il [n'y a qu'un] mécanisme de coordination qui puisse s'appliquer : l'ajustement mutuel»*.

En somme, l'adhocratie est une configuration organisationnelle inventée pour s'adapter aux environnements complexes et dynamiques nécessitant une adaptabilité et une flexibilité accrue, ce qui correspond tout à fait à la réalité des organismes producteurs. Dans la réalisation d'un événement, les acteurs sont au centre de l'action. Ils doivent avoir intégré l'intérêt collectif et agir en son nom. Les prises de décisions, les échanges d'informations et la résolution de problèmes sont souvent des processus collectifs et flexibles qui favorisent l'innovation et la créativité.

1.1.3 La finalité artistique et non-lucrative

Bien qu'évoluant dans un environnement marchand et compétitif, la finalité non lucrative des organismes producteurs d'événements culturels les éloigne de la réalité du secteur corporatif traditionnel. En effet, les entreprises commerciales centrent leurs activités sur la recherche de profit, alors que l'organisme producteur d'événements culturels concentre ses activités sur le produit culturel à réaliser. Comme le souligne Colbert (2007) :

L'entreprise commerciale cherche un marché en ayant comme objectif ultime l'optimisation du profit; elle sera prête à abandonner la production d'un bien ou à modifier son produit s'il n'intéresse pas le consommateur. Or, pour l'entreprise culturelle centrée sur le produit, l'objectif ultime n'est pas d'ordre financier, mais plutôt d'ordre artistique, et c'est à l'atteinte de ce dernier objectif que l'on mesurera son succès.

En d'autres mots, alors que l'entreprise commerciale recherche des produits qui lui feront réaliser des profits, l'organisme producteur d'événements culturels cherche du financement pour réaliser son produit, qui est de nature artistique. L'entreprise doit donc cerner le segment

du marché susceptible de s'intéresser à son produit : publics, partenaires, commanditaires, artistes, médias, etc. Afin d'attirer ceux-ci, les organismes producteurs orientent principalement leurs dépenses vers la production (32% des dépenses totales) ainsi que les frais de communications et de mise en marché (32 %), alors que les frais artistiques ne représentent que 16 % des dépenses totales et les frais administratifs, 20 % (OCCQ, 2002).

Le manque de ressources financières semble généralisé dans le secteur de la production d'événements culturels et, à l'exception de quelques grands événements (Festival Juste pour Rire, Festival de Jazz, etc.), rares sont les organismes qui profitent de subventions dites «de fonctionnement» qui sont garanties sur plus d'une année. Les plus récentes données disponibles indiquent que le financement accordé sous forme de programmes d'emploi a diminué de 30 % entre 1998-1999 et 2000-2001 (OCCQ, 2002) et on note une tendance des organismes à s'orienter de plus en plus vers le financement privé pour pallier au retrait des aides gouvernementales. Les aides financières demeurent inconstantes et les processus de recherche de financement, qui sont laborieux et complexes, représenteraient 240 jours/personne, ce qui équivaut au travail d'un employé à temps plein (OCCQ, 2002).

L'insuffisance des ressources force les organismes à établir des priorités dans leurs pratiques d'embauche et de rémunération, et la capacité de s'adjoindre certaines ressources humaines dépend souvent d'un arsenal complexe de programmes d'aide à l'emploi et de financements divers, obtenus selon différents critères et conditions et versés sur des périodes plus ou moins prolongées. Le recours à ce type d'aide cause toutefois une charge de travail supplémentaire aux organisateurs, qui doivent constamment rédiger des demandes et tenter de répondre aux exigences des différents programmes en plus de recruter et d'encadrer les individus. Ce problème est amplifié par les périodes d'embauche qui, trop courtes ou trop longues, ne correspondent souvent pas aux besoins des organismes producteurs (CQRHC, 2003). Ces conditions mènent certains organisateurs et employés à cumuler plus d'un emploi ou à pratiquer le «chômage économique», c'est-à-dire à poursuivre leur engagement au-delà de la période de rémunération, en ayant recours à l'assurance-emploi. L'incapacité d'offrir des conditions de travail et de rémunération concurrentielles et d'assurer la récurrence des contrats rend parfois difficile la rétention du personnel compétent. Certains postes demeurent en outre difficiles à

combler, en raison de leur niveau de responsabilités, de la nature des tâches et des conditions de travail précaires (adjoint-administratif, gestion des ressources humaines) (CQRHC, 2003).

1.1.4 La diversité des ressources humaines

Les individus qui s'engagent dans un projet d'événement culturel sont loin de former un tout homogène. Dirigeants, employés, stagiaires et bénévoles cohabitent dans une structure projet, avec les complexités que cela entraîne en matière de coordination et de partage des tâches et des responsabilités (CQRHC, 2003). Bien que la formation universitaire prédomine parmi les ressources humaines d'un événement culturel, les domaines de formation sont variés et les critères de recrutement portent davantage sur l'expérience et sur le potentiel que sur les diplômes (CQRHC, 2003).

Les organismes comptant généralement peu de ressources salariées, de nombreux bénévoles s'engagent, à plusieurs niveaux de l'organisation, pour occuper différents postes. Les statuts sont plus ou moins formels et varient en fonction de plusieurs facteurs comme le poste occupé, la nature des tâches et le niveau de responsabilités, la durée et l'intensité du mandat, l'appartenance à une équipe ou à un comité, l'ancienneté dans l'organisation, etc.

Les contributions et les compétences attendues diffèrent beaucoup selon les bénévoles. Certains sont recrutés pour exécuter des tâches requérant peu ou pas de spécialisation, alors que d'autres sont sollicités en raison d'une expertise ou de qualités particulières.

Qu'ils soient travailleurs autonomes, jeunes professionnels, étudiants, personnes en recherche d'emploi, au chômage ou en situation précaire, les individus qui s'impliquent dans un projet d'événement culturel le font pour diverses raisons. Les motivations sont propres à chaque personne : intérêt pour la mission et le projet, opportunité d'acquérir une expérience professionnelle et de créer des contacts, amitié pour les membres de l'organisation, plaisir, désir d'appartenance, prestige social, altruisme, etc.

En somme, les organismes producteurs ont certaines caractéristiques distinctives : une gestion par projet, une configuration adhocratique, une finalité artistique et non-lucrative, et une grande diversité de ressources humaines. La section suivante s'intéressera plus particulière-

ment aux caractéristiques du cas étudié dans cette recherche, le Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue.

1.2 Présentation du cas : le Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue

La présente section a pour objectif de donner au lecteur une compréhension globale de l'événement culturel qui sera le sujet d'étude tout au long de cette recherche : le Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue (FME). Dans cette visée, l'historique de l'événement sera exposé, son organisation et sa structure et les diverses ressources humaines impliquées dans sa réalisation.

1.2.1 Historique du projet

Le Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue a été fondé en 2003, sous l'initiative de trois jeunes professionnels dans la vingtaine dans le but de dynamiser la scène musicale abitibienne et de rendre accessible la musique indépendante à un auditoire avide de nouvelles musiques. La mission du FME est de *«favoriser et faciliter la diffusion de la musique indépendante québécoise et canadienne de même que l'émergence de sa jeune relève.»* (FME : rapport annuel, voir l'annexe I). Le Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue a lieu sur une base annuelle, lors de la longue fin de semaine de la fête du Travail. Pendant les quatre jours de l'événement, plusieurs formations musicales se produisent sur les scènes de Rouyn-Noranda (salles de spectacles et bars de la ville) pour offrir des spectacles originaux à la population.

Lors de la première édition, à l'été 2003, le Festival de musique émergente a accueilli 22 formations musicales dans 6 lieux de Rouyn-Noranda. L'enthousiasme du public, des artistes et des médias suite à cette première édition a confirmé le potentiel du projet, qui n'a cessé de grandir depuis.

Lors de sa cinquième édition, le FME accueillait 49 formations musicales dans 13 lieux de Rouyn-Noranda, ainsi qu'à Val-d'Or et à Montréal. Quelques 150 bénévoles et 25 membres de l'équipe s'impliquent dans la réalisation de cet événement qui attire des artistes, des mé-

dias et des professionnels du secteur du Québec, de l'Ontario, des États-Unis et de la France. Le budget d'opération du Festival de musique émergente était, à la cinquième édition, d'environ 400 000 \$ (ce chiffre ne compte toutefois pas la valeur monétaire du travail bénévole qui représente plusieurs milliers d'heures, à chaque édition).

Depuis la création de l'organisation, plusieurs projets se sont ajoutés à la réalisation du festival (Radio-FME, fanzine *L'Oreille Cassée*, volet Accompagnement musique émergente, tournées régionales, résidences de création, etc.). Le FME en tant qu'organisation est actif à l'année à travers la réalisation de différents projets. La présente recherche se concentrera toutefois sur la réalisation de l'événement annuel, qui demeure l'activité principale du FME.

1.2.2 Réalisation de l'événement et fonctions des équipes

Le Festival de musique émergente a un cycle de production annuel qui repose sur la date de l'événement, fixée à chaque année en fonction du congé de la fête du Travail, soit à la fin du mois d'août. À l'équipe de base, très réduite, s'ajoutent différentes ressources humaines au fur et à mesure qu'approche la date de l'événement. L'organisation du travail est en grande partie commandée par la nature particulière de l'événementiel, à savoir une organisation cyclique, où la production de rapports de suivi et la recherche de financement pour l'édition future occupent une grande part des activités de l'organisation dès la fin d'une édition. Vient ensuite les activités liées à la programmation du festival suivant, dans les 5 mois précédant celui-ci. Le travail des différents secteurs logistiques (billetterie, accueil, technique, etc.) s'ajoute et s'intensifie de manière exponentielle pour culminer lors des 4 jours de l'événement par l'action coordonnée de l'ensemble des équipes. Dès la fin de l'édition, le nombre de ressources humaines chute brusquement pour se composer à nouveau de l'équipe de base.

Lors du FME, une trentaine de spectacles sont présentés dans 13 lieux de diffusion, dont plusieurs le sont simultanément. Différentes personnes et équipes se partagent les principales responsabilités logistiques en lien avec la réalisation de l'événement. Un poste de coordination a été créé en 2006 pour assurer un lien et une cohérence entre les différentes activités des équipes, pour rassembler et diffuser l'information et pour effectuer de nombreuses fonctions

administratives dont la recherche de financement et la production de différents livrables (contrats, rapports de suivi, etc.). De plus, une responsable des bénévoles assure le recrutement et la gestion des nombreux bénévoles de l'événement. Voici un aperçu global des différentes équipes du festival et de leurs principales fonctions :

Conseil d'administration : Administre l'organisation par rapport aux grandes orientations et aux principales décisions du FME.

Comité de programmation : Sélectionne les formations musicales qui constituent la programmation de chaque édition.

Commandites : Coordonne le suivi des dossiers de commandites en ce qui a trait à la visibilité des nombreux partenaires dans les différentes salles de spectacles et dans les documents informatifs et promotionnels.

Technique : Coordonne la technique des spectacles (sonorisation et éclairages) dans tous les lieux de diffusion.

Billetterie : Gère les aspects liés à la vente des billets, des passeports et des articles promotionnels, ainsi qu'au contrôle des entrées dans les spectacles payants.

Service des bars : Gère les aspects liés à la commandite de bières, à l'approvisionnement et au fonctionnement des bars dans les différentes salles de spectacles ainsi qu'à la distribution de la bière de commandite.

Relations de presse : Gère les aspects liés aux relations entre les artistes et les différents médias et assure la transmission des informations entre l'organisation et les médias.

Accueil : Coordonne les activités liés au séjour des artistes en faisant le lien entre les différents services impliqués dans l'accueil (hébergement, restauration, technique) et assure la transmission des informations entre l'organisation et les artistes.

Restauration : Gère tous les aspects liés à l'approvisionnement et à la préparation des repas pour les artistes, les journalistes et les ressources humaines, ainsi que leur distribution sur les différents lieux de repas.

Hébergement : Gère tous les aspects liés à l'hébergement des artistes (distribution des chambres, permanence sur les lieux, etc.).

Transport : Répond aux différents besoins de transports planifiés (navettes) et ponctuels pour les invités et les ressources humaines sur les différents sites du festival.

Décoration : Élabore et coordonne la décoration des différents lieux de diffusion.

La plupart de ces équipes sont sous la responsabilité d'un membre de l'équipe qui veille à la planification et à la gestion de son service, au recrutement des bénévoles affectés à l'équipe, ainsi qu'à la coordination des activités de son équipe avec celles des autres équipes du FME. À ces équipes de base impliquées dans la réalisation de l'événement s'ajoutent des équipes responsables de projets connexes comme la radio CFME, l'Espace Pro, le fanzine événementiel *L'Oreille Cassée*, une équipe vidéo et une équipe photo. Certains postes s'ajoutent pour agir au niveau latéral, en offrant du soutien aux différentes équipes de fonction : coordonnatrice, responsable des bénévoles, responsables de salles, commissionnaires, etc.

L'organisation a un mode de fonctionnement plutôt souple, où les communications et la résolution de problèmes s'effectuent souvent de manière informelle et sans nécessairement passer par la direction du FME. Le mandat global des différents responsables est établi conjointement entre ceux-ci et les représentants de l'organisation (direction, coordination). Ces derniers sont ensuite sollicités principalement pour le partage d'informations et dans les décisions impliquant des aspects financiers ou stratégiques. Les mandats sont définis de manière très large, ce qui donne, en principe, une grande liberté aux différents responsables en ce qui a trait à la manière de réaliser leur mandat. Cette liberté est limitée, dans la pratique, par des contraintes décisionnelles, financières, matérielles et informationnelles.

La réalisation d'un festival suppose un grand nombre d'imprévus, inhérents à l'événementiel. Les membres de l'organisation doivent collaborer dans des échanges impliquant une ou plusieurs équipes, et redéfinir constamment leurs priorités d'actions. Les différentes équipes fonctionnent dans une grande interdépendance, particulièrement en ce qui concerne la résolution de problèmes et la diffusion des informations. Les communications se font en personne, au téléphone et par courriel lors de la phase de planification. Certains membres de l'organisation habitent Montréal, ce qui influence beaucoup les modes de communication pendant cette phase du projet. Lors de la réalisation de l'événement, les principaux responsables sont munis de téléphones cellulaires ou de radio-émetteurs («*clearcom*»), et les commu-

nications se font soit en personne, lorsque les acteurs sont à proximité, soit par cellulaires et radio-émetteurs lors des communications à distance.

Le Festival de musique émergente, à l'instar de plusieurs autres événements culturels au Québec, évolue dans un contexte de précarité financière et matérielle. La concurrence du secteur, l'instabilité des aides gouvernementales, la difficulté de trouver de nouveaux partenaires corporatifs et la volonté de maintenir des tarifs accessibles font que l'organisation doit faire preuve d'une grande créativité pour réaliser son événement malgré l'insuffisance des ressources. Cette précarité a une influence sur l'organisation du travail. En plus de parvenir difficilement à offrir des salaires et des conditions de travail concurrentielles à ses ressources humaines, le FME doit imaginer des solutions peu coûteuses et originales aux différents problèmes qui surgissent. Les sympathisants du FME sont toutefois nombreux et contribuent volontairement à la mise en commun des ressources. Le personnel pallie au manque d'équipements informatiques en utilisant leurs ordinateurs personnels, l'organisation a recours à l'échange de biens et de services pour se procurer les ressources nécessaires à la réalisation du projet, la contribution des familles et amis sont sollicitées (prêt de matériel, de voiture, d'appartement) et récompensés notamment par des billets de spectacle, des tickets de bière. La précarité de l'organisation entraîne un mode de fonctionnement très collaboratif, où l'entraide et le partage sont extrêmement valorisés.

1.2.3 Ressources humaines

Une grande diversité est présente parmi les ressources humaines qui s'engagent dans la réalisation du FME. À l'exception de quelques postes précis (coordination, techniciens, cuisiniers, photographes, vidéastes) ou de situations ponctuelles (par exemple, une personne ayant droit, l'espace d'un été, à une subvention étudiante), l'ensemble du personnel du FME est «bénévole» au sens restrictif du terme, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas rémunérés pour leur travail. Différents niveaux d'implication caractérisent toutefois ces bénévoles. Certains d'entre eux sont membres fondateurs, directeurs, administrateurs ou responsables de mandats essentiels à la réalisation de l'événement. Leur implication est plus exigeante et plus intense que celle des bénévoles ponctuels. Ils font partie de ce qui est nommé, au sein de l'organisation, «l'équipe». Les membres de l'équipe occupent en général un ou plusieurs emplois à

l'extérieur de l'organisation et s'engagent sur une forte disponibilité et de manière plus ou moins prolongée pour accomplir les tâches liées à leur mandat particulier. Ils sont identifiés par un passeport-équipe qui leur donne accès à tous les sites du festival (lieux de diffusion, lieux d'hébergement, etc.). Les «*bénévoles*» qui sont désignés comme tels sont ceux qui viennent, le temps d'une ou de plusieurs éditions, remplir différentes tâches lors de la réalisation de l'événement. Leur participation prend souvent la forme de quarts de travail au sein d'une équipe de fonction (billetterie, accueil, transport, etc.). En retour de leur implication, l'organisation leur fournit un passeport-bénévole donnant accès aux lieux de diffusion, ainsi que des tickets de bière et de repas.

La plupart des bénévoles reviennent d'année en année, et plusieurs membres de l'équipe font partie de l'organisation depuis la première édition. Ils ont souvent des liens d'amitié ou familiaux avec un ou plusieurs bénévoles ou membres de l'équipe. Les bénévoles sont très diversifiés : professionnels, étudiants, chômeurs, provenant ou non du secteur culturel. Ils ont, en général, entre 18 et 35 ans, quoique certains bénévoles fidèles se situent dans la quarantaine ou la cinquantaine.

Les liens hiérarchiques apparaissent plutôt faibles, comparativement à des entreprises du secteur corporatif, et les décisions sont généralement prises en collégialité. Cela peut en partie s'expliquer par les relations amicales ou familiales qui lient plusieurs membres de l'organisation et par le fait que l'engagement bénévole qui ne permet pas à la direction d'exercer un contrôle basé sur la prestation d'un salaire ou sur la menace de sanctions. Les exigences liées aux postes des membres de l'équipe sont toutefois très élevées, et comportent des éléments qui s'apparentent à un travail salarié : hautes responsabilités, tâches parfois désagréables, obligations de performance et de résultats, haut niveau de stress et de pression, périodes de travail très prolongées, etc.

Parallèlement, un climat très festif caractérise le FME. En effet, la finalité même du projet est d'offrir quatre jours de festivités à plusieurs milliers de festivaliers qui profitent de spectacles musicaux dans une ambiance de plaisir, de convivialité, de rencontres et de liesse. Le défi de l'organisation est de taille. Il s'agit, tout en entretenant ce climat festif, d'atteindre et de maintenir une performance supérieure et d'innover à chaque édition malgré un manque cons-

tant de ressources financières et matérielles. La contribution volontaire des personnes devient alors le moteur essentiel qui permet à l'organisation d'atteindre le succès.

En conclusion de ce chapitre, nous remarquons que les organismes producteurs évoluent dans un environnement précaire, compétitif et instable, et qu'ils sont tributaires de la performance des ressources humaines pour assurer leur survie et leur développement. Le succès et la croissance du Festival de musique émergente nous pousse à croire que là où se rejoignent les ressources humaines du projet, c'est sur la notion d'implication et d'engagement. Il semble effectivement que, peu importe les modalités de leur participation, une masse critique d'individus choisissent de s'engager de manière plus ou moins intense et prolongée dans la réalisation collective de l'événement.

CHAPITRE II

LA PARTICIPATION ET L'ACTION COLLECTIVE

Ce chapitre expose différents concepts théoriques permettant d'approfondir la compréhension des phénomènes de participation et de mobilisation liés à la réalisation collective d'un événement culturel.

Les organismes producteurs partagent plusieurs caractéristiques avec certaines entreprises du secteur corporatif. Ils évoluent dans un environnement professionnel compétitif et risqué, ils ont recours à des ressources humaines possédant des compétences ou des savoir-faire spécifiques et s'organisent en structure matricielle pour gérer des projets où ils doivent sans cesse se renouveler, innover et s'adapter. Bref, pour survivre, les organismes producteurs doivent être performants et développer des avantages concurrentiels.

La survie et la croissance du cas étudié, le Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue, laisse croire que cette organisation parvient, dans un contexte instable et précaire, à susciter non seulement une participation massive, mais également à performer pour assurer le succès de chaque édition.

Le présent chapitre vise à approfondir la compréhension des phénomènes de participation et de performance des ressources humaines à l'aide de différents concepts théoriques. La première section s'attardera sur la participation des ressources humaines et introduira la notion

de volontariat comme pilier des organismes producteurs. La section suivante s'intéressera à la mobilisation sociale en identifiant différents seuils de participation à l'action collective puis en présentant les concepts de motivation et d'engagement. Enfin, la dernière section s'intéressera à la performance des ressources humaines à travers la théorie de la mobilisation des ressources humaines.

2.1 La participation des ressources humaines

L'objectif de cette section est de mettre en lumière les ambiguïtés dans les formes de participation des ressources humaines de certains organismes producteurs, puis d'introduire la notion de volontariat comme troisième pilier des ressources humaines, cela en la distinguant des concepts qui lui sont proches.

2.1.1 L'ambiguïté dans les formes de participation

Il a été démontré dans le chapitre précédent qu'une grande diversité est présente parmi les ressources humaines d'un événement culturel. Cette pluralité des engagements n'est pas sans créer certaines ambiguïtés au sein des organismes producteurs, notamment en ce qui a trait aux statuts à accorder aux individus selon la forme de leur participation. Une première zone grise concerne le positionnement des ressources humaines sur le terrain du professionnalisme et de l'intensité du mandat. Alors que le bénévolat s'exerce généralement dans un cadre de loisir (Halba et Le Net, 1997), il arrive, au sein des organismes producteurs, que des bénévoles s'impliquent dans un cadre professionnel. Dans l'organisation, certains bénévoles s'engagent volontairement sur des périodes intenses et prolongées pour remplir un mandat auquel ils participent tant à l'élaboration qu'à la réalisation et à l'évaluation. Ces «bénévoles au long court» agissent comme gestionnaires et sont utilisés en place et lieu des salariés. Ils répondent à des exigences semblables à celles du monde du travail : ils doivent avoir les compétences professionnelles pour remplir le poste, ils ont des responsabilités élevées, font face à des obligations de résultats et à un haut niveau de stress. Ces éléments ont pour effet de rapprocher ces individus du statut de professionnel, tout en les éloignant du statut de bénévole, associé davantage à une image de dilettante.

Une seconde zone grise touche aux rétributions qui sont offertes aux individus en échange de leur participation, au sein d'une organisation où cohabitent bénévoles et employés. Par définition, le bénévole fait don de son travail, alors que l'employé est rémunéré pour le sien. Dans la réalité des organismes producteurs, toutefois, ces distinctions ne sont pas si claires. En effet, il peut arriver qu'un individu choisisse de donner de son temps pour exécuter gratuitement un travail n'entrant pas dans le cadre de son mandat rémunéré. Par exemple, le directeur technique peut choisir de réaliser gratuitement le site web de son organisation. Une personne peut également accepter de poursuivre son mandat au-delà de la période où celui-ci est rémunéré («chômage économique»). La situation inverse peut se produire lorsqu'une organisation choisit de payer l'un de ses bénévoles pour la réalisation d'un mandat ponctuel, sans toutefois rémunérer l'ensemble de son activité bénévole. Il peut aussi arriver que des bénévoles se fassent rembourser certains frais encourus dans l'exercice de leur bénévolat. Les bénévoles d'un événement culturel reçoivent aussi plusieurs bénéfices de la part de l'organisme producteur : accès aux spectacles, repas, alcool, articles promotionnels, etc. Ces bénéfices, bien que non monétaires, ont tout de même une valeur marchande considérable et constituent vraisemblablement des incitatifs importants à la participation des individus. Ces pratiques de rétributions, si elles visent à offrir des récompenses et des conditions de travail décentes aux personnes dans la mesure des capacités financières de l'organisation, peuvent néanmoins donner lieu à certaines situations problématiques, notamment dans un contexte où une portion des ressources humaines peut vivre dans des situations précaires (étudiants, personnes sans-emploi, travailleurs atypiques). Sur quels critères alors déterminer les mandats bénévoles des mandats rémunérés ? Le danger réside ici dans le fait d'avoir recours à une main-d'œuvre bon marché qui échappe au droit du travail. Il est donc important pour les organismes producteurs de distinguer ce qui constitue une juste rémunération du travail, dans une logique de marché, et ce qui constitue une récompense, non assimilable à un salaire, dans une logique de réciprocité.

Bref, les frontières entre bénévolat et salariat tendent à s'effacer dans les organismes producteurs d'événements culturels. Appréhender la participation des ressources humaines en opposant travail bénévole et travail salarié n'est dès lors plus adéquat pour rendre compte de l'engagement d'une masse critique d'individus qui se situent entre ces deux formes de participation.

2.1.2 Le volontariat comme pilier des organismes producteurs

L'introduction du concept de volontariat permet d'appréhender l'engagement d'une portion des ressources humaines, non plus en opposant bénévolat et travail salarié, mais en proposant une forme hybride de participation possédant des caractéristiques de différents statuts de travail

Le terme de volontariat, parfois employé au Québec comme synonyme du bénévolat, est surtout utilisé dans le milieu de la coopération internationale, ainsi que dans le secteur associatif français. Le Conseil national de la vie associative français (CNVA, 2004) adoptait en 2004 la définition suivante du volontariat :

Entre bénévolat et salariat, existe un espace, insuffisamment investi et valorisé, au sein des associations, pour une forme d'engagement d'une durée déterminée au service d'un projet d'intérêt général, où l'individu participe pleinement tant à l'élaboration de l'action qui lui est confiée qu'à sa réalisation et son évaluation et où il s'engage sur une forte disponibilité. Le volontariat correspond à cette possibilité pour l'individu de s'investir pleinement dans un projet associatif qu'il porte et pour lequel il s'engage un temps déterminé.

Le volontariat se comprend, avant tout, comme une démarche : il est la rencontre du désir d'engagement d'un individu avec le projet collectif, d'intérêt général, porté par une association. Il se traduit par la participation désintéressée du volontaire, souvent exclusive de toute autre activité, durant un temps dédié à ce projet. Il implique l'absence de tout lien de subordination. Il est une étape d'apprentissage personnel et social.

Ce texte constitue un bon point de départ à la compréhension du volontariat au sein d'un OBNL. Les paragraphes suivants viseront à éclaircir le concept de volontariat en le distinguant des concepts proches, soit le bénévolat et le travail rémunéré. Il est important de souligner que ces classifications visent à mettre en exergue les caractéristiques du volontariat et trouvent leur valeur principalement au niveau théorique. Dans la réalité des organisations, les frontières séparant ces catégories conceptuelles sont couramment franchies et tendent à s'effacer. Le tableau présenté à la page suivante illustre les principales caractéristiques de ces différentes formes de participation.

Tableau 2.1 : Caractéristiques des formes de participation

	BÉNÉVOLE	VOLONTAIRE	PRESTATAIRE DE SERVICE	EMPLOYÉ SALARIÉ
Définition	Le bénévole s'engage librement au sein d'une association pour mener une action non salariée, au service du bien commun, en dehors de son temps professionnel et familial.	Le volontaire s'engage librement et sans rémunération au sein d'une association, au service d'un projet d'intérêt général qui devient son activité principale pour une durée déterminée, et où il participe pleinement tant à l'élaboration de son mandat qu'à sa réalisation et son évaluation.	Le prestataire de services fournit un service contre rémunération, tout en conservant le libre choix des moyens d'exécution du contrat et sans être subordonnés au client quant aux modalités d'exécution.	L'employé contractuel met sa force de travail à la disposition d'un employeur, pour la réalisation d'un contrat d'une durée déterminée, en échange d'une rémunération fondée ses qualifications et sur la nature du mandat.
Logique de participation	<ul style="list-style-type: none"> • Don du travail • Dans le cadre d'un temps de loisir 	<ul style="list-style-type: none"> • Don du travail • Dans le cadre d'un temps professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail contre rémunération • Dans le cadre d'un temps professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail contre rémunération • Dans le cadre d'un temps professionnel
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Adhésion volontaire au projet ou aux valeurs de l'organisation • Notion d'appartenance à un groupe, à une structure • Notion d'intérêt commun 	<ul style="list-style-type: none"> • Adhésion volontaire au projet ou aux valeurs de l'organisation • Notion d'appartenance à un groupe, à une structure • Notion d'intérêt commun 		<ul style="list-style-type: none"> • Notion d'appartenance à une structure
Contrat	<ul style="list-style-type: none"> • Obligations essentiellement morales (code d'éthique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat d'association 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de service 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de travail
Contrôle de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Peu ou pas de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> • Éléments relatifs aux mandats (durée de l'engagement, ressources) • Liberté des moyens d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> • Éléments relatifs aux mandats (date de livraison du service, ressources) • Liberté des moyens d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> • Éléments relatifs à la durée (horaire, congés, échéance du contrat) • Contrôle relatif de l'employeur
Contreparties de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Compensations à la discrétion de l'organisation • Récompenses à la discrétion de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensations selon les modalités du contrat • Récompenses à la discrétion de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensations selon les modalités du contrat • Récompenses à la discrétion de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensations selon les modalités du contrat • Récompenses à la discrétion de l'organisation

Sources : Demers (2001), Halba (2003), CNVA (2004)

Tout comme le bénévole, le volontaire fait don de son travail. En plus de la notion de don de soi, cinq conditions caractérisent le bénévolat comme le volontariat, soit de s'engager (1- notion d'engagement), de son plein gré (2- notion de liberté), de manière désintéressée (3- notion d'acte sans but lucratif), dans une action organisée (4- notion d'appartenance à un groupe, à une structure), au service de la communauté (5- notion d'intérêt commun). (Halba, 2003).

Le volontaire se distingue toutefois du bénévole par l'aspect formel de son engagement, durant une période définie et pour une mission précise (CNVA, 2004). Alors qu'en principe les obligations du bénévole sont essentiellement morales, la participation du volontaire est régie par des obligations contractuelles (quoique généralement verbales). L'entente de volontariat entre un individu et un organisme comporte des éléments relatifs à la durée et à la nature du mandat (Demers, 2001). Le contrat de volontariat ne constitue toutefois pas un contrat de travail au sens de la loi. Selon le Code civil, seul un salarié peut être partie à un contrat de travail avec un employeur. L'entente de volontariat se comprend davantage comme un «contrat d'association», où une personne choisit librement de s'impliquer au sein d'une organisation dans la réalisation d'un projet collectif qui correspond à son désir d'engagement.

L'implication du volontaire est parfois exclusive de toute autre activité professionnelle, la disponibilité exigée par le poste ne lui permettant pas toujours d'occuper en même temps un autre emploi. Le volontaire s'engage ainsi dans le cadre d'un temps «professionnel», alors que le bénévole le fait dans le cadre d'un temps de loisir (Halba, 2003). Le bénévolat est effectivement conçu comme plus spontané, réalisé à l'extérieur du temps professionnel et familial, et comportant moins d'aspects contraignants que le volontariat.

Le volontariat se différencie également du travail rémunéré. La première distinction se situe au niveau de la rémunération. Contrairement à l'employé ou au prestataire de service, le volontaire fait don de son travail. Il arrive par ailleurs que le volontaire reçoive des compensations d'ordres monétaires ou autres pour lui assurer des conditions de vie décentes pendant la réalisation de son mandat. Ces compensations ne constituent toutefois pas une rémunération dans la mesure où elles ne sont pas associées à la valeur marchande du service rendu ni aux qualifications de la personne (Demers, 2001). Le danger de considérer les indemnités comme un salaire est soulignée par plusieurs auteurs (Demers, 2001 ; Halba, 2003 ; Halba et

Le Net, 1997 ; Worme, 2004), pour qui cette conception conduit à une dévalorisation du volontariat et à une forme de travail précaire échappant au droit du travail.

Un second aspect qui distingue le volontariat du salariat est l'idée prépondérante de mission (CNVA, 2004 ; Halba, 2003). L'engagement du volontaire est directement lié à la mission d'une organisation, illustrée par le projet associatif. Le volontaire s'associe à une organisation pour réaliser cette mission. En retour, l'organisation doit offrir au volontaire un mandat et un cadre de travail cohérent avec sa mission (Demers, 2001).

Le volontariat se distingue du salariat par un troisième aspect : l'absence de lien de subordination (CNVA, 2004 ; Demers, 2001). Alors que, selon le Code civil, l'employé « *s'oblige à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur* », « *le volontaire se soumet à des intérêts plus larges, conservant ainsi son libre-arbitre dans la conduite de l'action* » (Demers, 2001). Le volontaire se rapproche ainsi davantage du prestataire de service — lequel fournit un service contre rémunération, tout en conservant le libre choix des moyens d'exécution du contrat sans être subordonné au client quant aux modalités d'exécution — par sa liberté d'action dans l'atteinte des objectifs du projet, sans toutefois partager la logique marchande de l'engagement de ce dernier. Tout en s'engageant à travailler dans le sens de la mission de l'organisation, le volontaire préserve donc une certaine indépendance en ce qui concerne la manière de réaliser cette mission. Sous cet angle, il s'autorise à prendre ses distances face à certaines pratiques ou politiques de l'organisation et à poser un regard critique sur celle-ci. Le volontaire recherche des projets laissant avant tout beaucoup de place à la créativité, à l'initiative et aux échanges (Demers, 2001).

Pour résumer, le volontariat se comprend avant tout comme une démarche, un engagement personnel dans une oeuvre commune. Un volontaire choisit librement de participer, au sein d'une organisation, à l'accomplissement d'un projet collectif qui correspond à son désir d'engagement. Il s'implique sur une forte disponibilité pour réaliser un mandat professionnel dans l'organisation à laquelle il s'associe. Son travail n'est pas rémunéré, bien que le volontaire puisse tirer de sa participation plusieurs compensations et récompenses.

La présente section avait pour but d'introduire le volontariat comme un important pilier des organismes producteurs, se situant entre bénévolat et travail. Nous croyons qu'à côté des bénévoles, des salariés et des prestataires de service, le Festival de musique émergente attise

la participation d'un certain nombre de volontaires, qui s'impliquent dans l'organisation sur des périodes intenses et prolongées dans la réalisation d'un mandat qui correspond à leur désir d'engagement. Dans notre conception, le volontariat se situe dans un continuum, entre bénévolat et salariat. Ainsi, plus la tâche et la condition d'un bénévole se rapprochent de l'employé, plus il est volontaire. Inversement, plus la tâche et la condition d'un employé ou d'un prestataire de service se rapprochent du bénévolat, plus il est volontaire. Ce qui fait l'essence du volontariat, en somme, c'est l'intensité volontaire des efforts résultant d'un engagement libre. Le volontaire travaille *volontairement et volontiers*. Il est maintenant pertinent de s'intéresser à ce qui, à la base, suscite la participation des individus dans un projet collectif. Ce sera l'objet de la prochaine section.

2.2 La participation sociale

Évoluant dans un contexte instable et compétitif, le Festival de musique émergente est tributaire de la somme de travail fourni gratuitement par une masse critique d'individus. Le but non lucratif de ce projet ainsi que la précarité financière de l'organisme laisse croire que celui-ci mobilise les efforts des personnes pour des raisons qui transcendent l'aspect économique (salaire, sécurité sociale). Il est dès lors intéressant de se demander ce qui pousse les individus à s'impliquer, pour une période donnée, dans la réalisation de ce projet d'événement.

2.2.1 Les seuils de la participation

La participation sociale (à des mouvements sociaux, politiques, syndicaux) a intéressé de nombreux chercheurs des sciences sociales et a donné lieu, entre autres, à la théorie de la mobilisation des ressources, développée par Olson (1966) dans *La logique de l'action collective*. Dans la visée d'élargir la perspective d'Olson, Klandermans (1984) propose une lecture psychosociale de la théorie des ressources. Pour Klandermans (1984, Klandermans et Oegema, 1987), la participation à une action collective comporte certains seuils auxquels sont associés différents processus.

Le premier seuil de la mobilisation au sein d'un mouvement social correspond à l'activation d'un potentiel de mobilisation. Celui-ci constitue le réservoir à partir duquel un mouvement peut prendre forme et réfère au bassin d'individus qui sont sympathiques à la cause ou au projet. L'idée du potentiel de mobilisation est très intéressante d'un point de vue organisationnel, car elle cible les limites à l'intérieur desquelles une stratégie de mobilisation peut connaître le succès. Pour les dirigeants d'une organisation, il est donc important de comprendre que le potentiel de mobilisation ne correspond pas nécessairement à l'ensemble de son personnel, mais plutôt aux individus — membres ou non de l'organisation — qui se situent positivement par rapport aux valeurs et aux buts de celle-ci.

Le réseau de recrutement conditionne les possibilités pour un individu de devenir cible des efforts de mobilisation. Il correspond aux efforts déployés par l'organisation ou le mouvement, à travers ses représentants, pour activer le potentiel de mobilisation. Snow et Oliver (1995) notent à ce sujet l'importance des affiliations et des groupes préexistants, c'est-à-dire la structure de relations sociales qui existe indépendamment du mouvement social. Ces structures préexistantes peuvent fonctionner à la fois comme voies de communication et comme contexte facilitant pour la génération et la diffusion d'idées et d'actions. Klandermans et Oegema (1987) soulignent l'efficacité des réseaux d'amitié pour atteindre des participants potentiels, en comparaison aux autres canaux (journaux, courrier, sollicitation en personne, etc.), s'appuyant en cela sur Gerlach et Hine (1970), Bolton (1972), Orum (1974) et Wilson et Orum (1976).

À l'instar d'Olson (1966), Klandermans (1984, Klandermans et Oegema, 1987) conçoit la participation comme un choix rationnel dans une situation qu'une personne perçoit comme étant une manière d'obtenir des résultats désirés. La volonté de participer est décrite par Klandermans et Oegema, (1987) comme le processus selon lequel un individu, se basant sur ses expériences passées, se fait des attentes par rapport aux conséquences possibles de sa participation.

Pour Klandermans et Oegema, (1987), la motivation à participer se découpe en différents motifs. Les « motifs collectifs » correspondent aux attentes de l'individu face à la valeur du succès, la participation des autres, à la probabilité du succès et à sa propre contribution à la probabilité du succès. En d'autres mots, l'individu se motivera s'il donne de la valeur à la

cause poursuivie, s'il croit que d'autres y participeront, s'il croit que le succès est possible et s'il croit que sa propre participation peut favoriser l'atteinte du succès. Les «motifs sélectifs» comprennent les motifs sociaux (la réaction des personnes significatives) et les motifs non sociaux (les récompenses matérielles, pécuniaires, etc.).

Klandermans et Oegema (1987) soulignent que les motifs collectifs et sélectifs peuvent compenser l'un pour l'autre, c'est-à-dire que si les motifs collectifs sont faibles, les autres motifs peuvent être assez forts pour motiver une personne à participer, et si les motifs collectifs sont forts, les motifs sélectifs peuvent être faibles sans démotiver la personne à participer.

La motivation n'est toutefois pas suffisante pour prévoir la participation des personnes. Selon Klandermans et Oegema, (1987), la motivation interagit avec les obstacles (ou les coûts) pour activer la participation. Plus un individu est motivé, plus il sera en mesure de surmonter de hautes barrières à sa participation. Pour les organisations et les mouvements, cet état de fait offre deux options stratégiques : maintenir ou accroître la motivation et éliminer les obstacles à la participation. Idéalement, les «agents mobilisateurs» auront recours à une variété d'approches, s'appuyant à la fois sur des motifs sociaux et collectifs et sur des récompenses individuelles, ce qui rendra attrayantes à la fois les raisons de la participation et la participation en elle-même. L'activation de la participation est donc, pour Klandermans et Oegema, (1987) fonction de la balance entre les motifs et les obstacles à la participation.

En somme, dans la perspective de l'acteur, la participation est un moyen d'atteindre des buts valorisés tout en évitant les coûts. Pour une organisation ou un mouvement, susciter la participation consiste alors à augmenter les bénéfices de la participation tout en abaissant ses obstacles. Suivant cette logique, il est possible d'avancer que les individus qui s'impliquent dans la réalisation du Festival de musique émergente choisissent de le faire, car ils croient que leur participation leur permettra d'atteindre des buts valorisés (accès aux spectacles, expérience professionnelle, contribution au succès, reconnaissance, etc.), et qu'ils cherchent également à éviter les coûts de cette participation (conflits, perte de temps, etc.). La section suivante traitera plus en détail de la motivation et de l'engagement qui, selon toute vraisemblance, constituent des éléments primordiaux de la participation des personnes à des projets collectifs et volontaires.

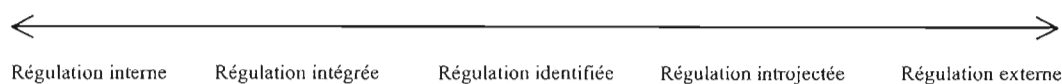
2.2.2 La motivation et l'engagement

La conception de Klandermans (1984, Klandermans et Oegema, 1987) se rapproche de la perspective cognitive de la motivation (Bandura, 1985 ; Weiner, 1986) en insistant sur l'importance des croyances et des attentes comme moteurs puissants du comportement humain (Cacioppo *et al.*, 1996 ; Higgins, 1997). La théorie cognitive de la motivation met en lumière le besoin des individus d'agir en fonction des buts, des croyances et des attentes qu'ils ont. La motivation est conçue comme une force qui oriente l'action. La *motivation extrinsèque* est le désir qui pousse à accomplir des activités ou des comportements qui répondent à des besoins physiologiques ou qui procurent des incitateurs et des récompenses externes (facteurs environnementaux ou issus du milieu, tels des stimuli externes, qui motivent un comportement). La *motivation intrinsèque* est le désir qui pousse à accomplir des activités ou des comportements sans attendre de récompense externe, parce que ces conduites sont gratifiantes ou matérialisent des croyances ou des attentes.

Deci et Ryan (2000) approfondissent ce construit, à travers la théorie de l'autodétermination. Pour ces auteurs, la motivation reflète une intention d'agir. Cette intention peut être auto initiée ou peut résulter d'incitatifs extérieurs. Les comportements intrinsèques sont adoptés parce que l'individu en retire du plaisir et une certaine satisfaction. Ils reflètent «*la tendance inhérente à la nouveauté et aux défis, pour étendre et exercer ses capacités, pour explorer et pour apprendre*» (Deci et Ryan, 2000, librement traduit). Les comportements extrinsèquement motivés réfèrent au fait de réaliser une action dans la visée d'obtenir certains bénéfices.

Les comportements extrinsèquement motivés peuvent prendre eux-mêmes différentes formes, dépendamment de la source perçue de régulation. Elles se situent sur un continuum, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 2.1 : Continuum du locus de causalité de Deci et Ryan (2000)



Régulation externe : les comportements sont adoptés dans la visée de satisfaire une demande extérieure et sont associés au sentiment d'être contrôlé. Le locus de causalité est externe à la personne. La régulation externe se définit comme le fait que l'individu soit motivé par des éléments externes comme des récompenses matérielles ou des punitions.

La régulation introjectée : l'individu commence à intérioriser ce qui influence ses comportements et ses actions. La régulation introjectée permet l'intériorisation de contraintes qui étaient auparavant extérieures à l'individu, mais elle implique que l'individu ressente de la culpabilité ou encore de la pression s'il ne fait pas cette activité.

La régulation identifiée : l'individu commence à prendre conscience de l'intérêt qu'il porte à cette activité et que non seulement il en est valorisé, mais qu'il trouve également important de la pratiquer et que ce choix est fait librement. Vient d'une valorisation consciente de l'action et de ses conséquences. Même si les tâches en elles-mêmes peuvent ne pas être plaisantes, elles sont vues comme servant un but important.

La régulation intégrée : Les valeurs qui guident le comportement sont complètement acceptées et intégrées avec les autres besoins et valeurs qui définissent l'individu. Conséquemment, les comportements sont perçus comme ayant été librement choisis et complètement autonomes.

La motivation est sans contredit un élément important de la participation et des comportements au travail. Pinder (1998) décrit la motivation au travail comme *«un ensemble de forces énergisantes qui proviennent autant de l'individu lui-même que du contexte qui l'entoure, pour initier des comportements liés au travail et pour déterminer leur forme, leur direction, leur intensité et leur durée»* (librement traduit). Cette définition introduit la notion d'action des individus, et implique que cette «force énergisante» a des effets sur la forme, l'orientation, l'intensité et la durée des comportements.

L'engagement est également reconnu comme un facteur important dans la participation des individus à l'action collective. Meyer et Herscovitch (2001) le définissent largement comme *«une force qui lie l'individu à une ligne de conduite qui est pertinente en regard d'une cible particulière»* (librement traduit). Les développements de la recherche sur l'engagement ont

permis de reconnaître que celui-ci peut prendre différentes formes et peut être dirigé vers différentes cibles ou selon différents focus (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004).

De nombreuses recherches ont été consacrées à l'engagement organisationnel, en raison des conséquences positives qu'on lui attribue sur la performance des ressources humaines. Il est accepté que l'engagement organisationnel est un construit multidimensionnel et que les individus peuvent développer de multiples engagements, envers différentes entités (équipe, organisation, travail) ou à l'égard d'actions (atteinte d'un objectif, changement spécifique) (Foucher *et al.*, 2004 ; Meyer et Herscovitch, 2001). Les principales cibles d'engagement identifiées dans les écrits scientifiques sont la profession, le travail, le groupe ou l'équipe, le syndicat, le changement organisationnel, etc. (Lapalme et Doucet, 2004). Certaines recherches ont souligné l'important rôle des supérieurs immédiats (Quenneville, Simard et Bentein, 2008) et du collectif de travail (Lapalme et Doucet, 2004) dans le développement de l'engagement affectif et l'adoption de comportements de mobilisation.

La différence majeure entre les différentes formes d'engagement est liée, selon Meyer (Meyer et Allen, 1991, Meyer et Herscovitch, 2001), aux différents états d'esprit qui sous-tendent le développement de l'engagement. Ces états d'esprit reflètent trois thèmes distinctifs : l'attachement affectif à l'organisation, l'obligation de rester et le coût perçu du départ, respectivement nommés «engagement affectif», «engagement normatif» et «engagement de continuité».

Les individus fortement engagés affectivement envers une cible *veulent* adopter une ligne de conduite orientée vers cette cible. L'engagement affectif est basé sur l'implication personnelle, sur l'identification à une cible et sur la congruence des valeurs. L'engagement normatif se caractérise par un sentiment d'obligation à poursuivre une action envers une cible. Meyer et Allen (1991) suggèrent que l'engagement normatif se développe lorsqu'un individu a) a intériorisé un ensemble de normes de conduite (par la socialisation), b) a reçu un bénéfice et se sent redevable ou c) a accepté les termes d'une entente. Finalement, l'engagement de continuité est lié à la perception du coût lié à l'arrêt de l'action. Il est généralement admis que l'engagement de continuité a lieu lorsque l'individu a investi ou fait des sacrifices qui seraient perdus s'il mettait un terme à sa conduite. Le manque d'alternative peut également être lié à l'engagement de continuité. Selon Meyer et Allen (1991), les individus engagés princi-

pablement pour éviter les coûts seraient plus enclins à trouver des moyens d'échapper à leur engagement. Cela rappelle le concept du «*free-riding*» d'Olson (1966), c'est-à-dire la tendance pour les membres d'un groupe à profiter des bénéfices d'une action collective tout en cherchant à payer le coût minimum, voire à échapper au coût de cette action.

Le rapprochement de deux concepts — engagement de continuité et phénomène du «*free-riding*» — nous pousse à formuler un bémol par rapport à la conception de Meyer et Allen. Dans l'optique de l'engagement de continuité, Meyer et Allen (1991) conçoivent la volonté de demeurer dans l'organisation par la négative, soit essentiellement par l'évitement des coûts liés au départ. Pour notre part, nous préférons parler d'un engagement rationnel et instrumental, basé sur une évaluation par l'acteur des coûts et des bénéfices de ses actions. En cela, notre compréhension de l'engagement rationnel se rapproche quelque peu de la notion d'engagement de conformité décrit par O'Reilly et Chatman (1986) comme «*un engagement instrumental basé sur l'atteinte de récompenses spécifiques*». Les raisons qui nous poussent à distinguer notre conception de l'engagement rationnel du concept d'engagement de continuité de Meyer et Allen est que l'évitement des coûts est, à notre avis, le corollaire de la recherche de bénéfice. Ainsi, nous croyons que les individus, comme acteurs rationnels et apprenants, cherchent à obtenir des résultats valorisés tout en évitant les coûts de toutes sortes, soit les coûts de l'action elle-même (efforts à fournir, conflits interpersonnels, coûts monétaires de l'action, etc.) ou les coûts liés au départ (perte de privilèges, perte des investissements).

Selon Meyer et Allen (1991), les états d'esprit qui sous-tendent les différentes dimensions de l'engagement ont des implications sur les comportements des individus. Les trois formes d'engagement lient un individu à une ligne de conduite spécifiée dans les termes de l'engagement que Meyer et Allen (1991) nomment le «comportement focal». Par exemple, le comportement focal d'un individu engagé envers son organisation consiste à demeurer dans l'organisation et à respecter les termes de son engagement.

Les auteurs suggèrent que la différence dans les conduites d'engagement se situe dans les effets des comportements discrétionnaires qui, même s'ils ne sont pas clairement spécifiés dans les termes de l'engagement, vont quand même être bénéfiques à la cible de l'engagement (par exemple, la loyauté organisationnelle ou l'aide aux nouveaux employés). Dépendamment de la force et de la nature de leur engagement, les individus peuvent choisir

volontairement d'étendre leur implication pour y inclure d'autres comportements positifs (plus larges que le comportement focal). Selon Meyer et Allen (1991,) la probabilité de ce choix devrait augmenter avec la force de leur engagement affectif et, dans une moindre mesure, de leur engagement normatif. La tendance des individus à étendre volontairement leur implication devrait être non reliée, ou négativement reliée à la force de leur engagement de continuité (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004). Bref, les individus qui sont engagés de manière affective auront une plus grande volonté de poursuivre leur engagement que ceux qui sont engagés par obligation ou pour éviter des coûts. Ils auront également tendance à élargir les termes de leur contrat de travail pour y inclure d'autres comportements bénéfiques (Morrison, 1996).

Tout comme la motivation, l'engagement est un concept multidimensionnel, et tous deux sont décrits comme des forces qui donnent de l'énergie aux acteurs, et qui ont des implications sur les comportements. Toutefois, alors que Pinder (1998) décrit la motivation comme un ensemble de forces énergisantes, Meyer et Herscovitch (2001) définissent l'engagement comme *«une force qui lie l'individu à une action ou une ligne de conduite»*. Cela implique que la motivation est un concept plus large que l'engagement et que ce dernier est l'un parmi plusieurs facteurs qui donnent de l'énergie et contribuent à motiver les comportements. L'engagement est une puissance source de motivation, et peut souvent mener à la persistance de l'action, même en présence de forces opposées (Brickman, 1987 ; Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004). D'autre part, puisque la motivation pousse à l'action, il est logique de penser qu'en se motivant à participer à une action collective, les individus se placent dans des conditions favorables pour développer de nouveaux engagement. En accord avec Snow et Oliver (1995), les activités conjointes amplifient les engagements existants et en engendrent de nouveaux. Engagement et motivation sont donc deux concepts interreliés, qui peuvent s'influencer mutuellement.

Par ailleurs, l'engagement est généralement reconnu comme ayant des implications à relativement long terme, alors que la motivation peut avoir des implications à plus court terme. Néanmoins, la motivation peut augmenter et décroître dans le temps de la même manière que la force de l'engagement peut varier. Par exemple, l'engagement dans un projet collectif peut

générer un fort degré de motivation à participer, mais les comportements de tous les jours seront également influencés par d'autres sources de motivation (Brickman, 1987 ; Scholl, 1981). Un fort engagement affectif devrait néanmoins générer une force positive qui donne une direction et une persistance aux comportements, et cela même lorsque les individus font face à des motivations et à des attitudes conflictuelles (Meyer et Herscovitch, 2001).

En somme, il y a lieu de penser que le projet du Festival de musique émergente parvient à stimuler l'engagement et d'une masse critique d'individus. La précarité de l'organisme et le nombre élevé de bénévoles et de volontaire tend effectivement à prouver qu'une masse d'individus ressentent des engagements affectifs qui les poussent à s'impliquer de manière intense et à adopter des conduites discrétionnaires visant la performance de l'organisation. La recherche d'un salaire ne pouvant expliquer la participation d'une majorité d'individus, il est logique de penser que les bénéfices de la participation se situent au-delà d'une logique économique. Les motifs de participation peuvent être nombreux et répondre à différents besoins et attentes des individus (reconnaissance sociale, acquisition d'une expérience professionnelle, accomplissement personnel, etc.).

2.3 La mobilisation des ressources humaines

Le Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue parvient, malgré l'insuffisance des ressources financières et matérielles et la participation volontaire et bénévole d'une majorité de ressources humaines, à innover pour assurer le succès de chaque édition. À l'heure où les entreprises doivent sans cesse innover pour faire face à un environnement instable et compétitif, la performance des ressources humaines suscite un vif intérêt dans les communautés d'affaires et dans le milieu académique. Développée principalement au Québec par des chercheurs en Ressources humaines (Tremblay *et al.*, 2005 ; Tremblay et Simard, 2005 ; Tremblay et Wils, 2005 ; Wils *et al.*, 1998), la théorie de la mobilisation des ressources humaines s'intéresse aux comportements des employés qui ont des effets positifs sur la performance d'une organisation. Cette section présentera différents éléments de la théorie de la mobilisation des ressources humaines pouvant expliquer le succès des organismes produc-

teurs d'événements culturels. Après avoir présenté les principales conséquences de la mobilisation en matière de performance des ressources humaines, nous nous intéresserons aux bases affectives de la mobilisation ainsi qu'aux éléments constitutifs d'un climat mobilisateur.

2.3.1 La performance des ressources humaines

L'intérêt des chercheurs pour la mobilisation se justifie en grande partie par le fait que celle-ci fournit un avantage concurrentiel important pour les organisations, particulièrement pour celles évoluant dans des environnements turbulents et complexes, là où elles doivent être flexibles et innovatrices et où les ressources humaines jouent un rôle déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Tremblay et Wils, 2005).

La mobilisation se définit comme *«une masse critique d'individus qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective»* (Tremblay et Wils, 2005). S'inspirant des concepts voisins – comportements de citoyenneté organisationnelle (Morrison, 1994 ; Smith, Organ et Near, 1983 ; Van Dyne, Graham et Dienesch, 1994 ; Williams et Anderson, 1991), comportements pro-sociaux (Brief et Motowidlo, 1986), comportements hors-rôle (Van Dyne, Cummings et McLean Parks, 1995) – la mobilisation se distingue par deux aspects importants : la notion d'accomplissement d'une œuvre collective et celle de masse critique.

Pour une organisation ou un mouvement, mobiliser signifie canaliser les énergies d'une masse critique d'individus dans l'accomplissement d'une œuvre collective. Pour un individu, se mobiliser signifie *«rassembler toutes ses énergies dans la poursuite d'un but»* (Multidictionnaire, 2001). Une recherche exploratoire menée par Wils *et al.* (1998) auprès de professionnels en gestion des ressources humaines a permis de décrire un employé mobilisé comme une *«personne qui ne compte pas ses heures»*, une *«personne qui investit du temps et de l'énergie dans son travail»*, une *«personne énergique, dédiée»*, etc. Selon les répondants, un employé mobilisé déploie vraisemblablement des efforts au-dessus de la normale : *«personne qui en fait plus que ce qui est demandé»*, *«personne qui dépasse continuellement les attentes»*.

La mobilisation désigne à la fois une intensité et une visée (Bichon, 2005), elle s'exprime dans la volonté et dans l'action. Les comportements de mobilisation sont très diversifiés et se développent selon un processus dynamique et non linéaire et comprennent toutes les actions ayant un impact positif sur l'organisation, le travail ou les individus.

Le tableau 2.2 de la page suivante montre les différents comportements de mobilisation recensés dans les écrits scientifiques.

Tableau 2.2 : Comportements de mobilisation

	ORIENTATION INDIVIDUELLE	ORIENTATION COLLECTIVE	ORIENTATION ORGANISATIONNELLE
Wils et al. (1998)	Travail de qualité <ul style="list-style-type: none"> • Efforts d'amélioration continue 	Travail d'équipe <ul style="list-style-type: none"> • Efforts de coordination spontanée 	Travail avec valeur ajoutée <ul style="list-style-type: none"> • Efforts d'alignement stratégique
Bichon (2005)		Conduites relationnelle <ul style="list-style-type: none"> • Soutien • Solidarité • Attachement Conduites coopératives <ul style="list-style-type: none"> • Coordination spontanée • Échange de ressources • Entraide Conduites d'intercompréhension <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture • Influence mutuelle • Négociation 	
Tremblay et Wils (2005)	Respect du contrat de travail <ul style="list-style-type: none"> • Performance dans les tâches prescrites • Éthique et conscience professionnelle Motivation individuelle <ul style="list-style-type: none"> • Dévouement dans le poste de travail • Développement des compétences 	Motivation collective <ul style="list-style-type: none"> • Aide apportée aux autres • Facilitation interpersonnelle • Coordination avec les autres • Esprit sportif • Amélioration continue • Participation à la vie civique interne • Loyauté organisationnelle • Orientation vers les clients 	

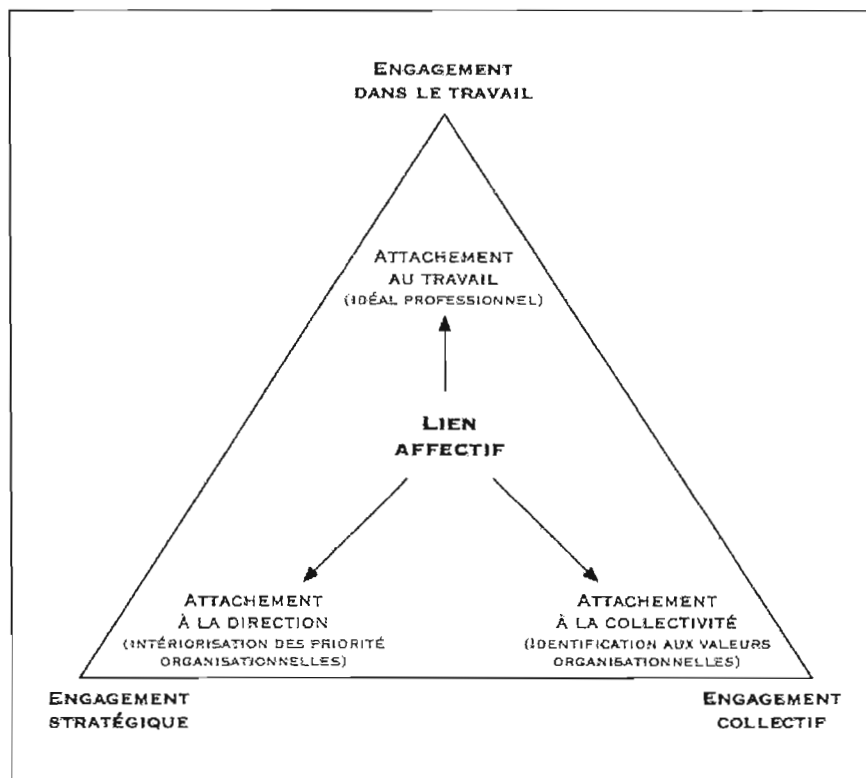
Sources : Wils et al. (1998), Bichon (2005), Tremblay et Wils (2005)

2.3.2 Les bases affectives de la mobilisation

Les théoriciens de la mobilisation insistent sur le caractère affectif et volontaire de celle-ci (Tremblay *et al.*, 2005 ; Tremblay et Simard, 2005 ; Tremblay et Wils, 2005 ; Wils *et al.*, 1998). C'est l'individu qui, en dernière instance, choisit ou non de se mobiliser. Pour Wils *et al.* (1998), un travailleur mobilisé ressent un lien affectif qui le pousse à fournir volontairement des efforts au-dessus de la normale. Selon les auteurs, le lien affectif qui unit l'individu à son organisation reflète un attachement qui transcende la transaction purement économique. Cette idée rejoint la conception de Meyer et Allen (1991) et renvoie à la dimension affective de l'engagement, selon laquelle l'individu demeure dans l'organisation parce qu'il le *veut*, et non parce qu'il le *doit*.

Wils *et al.* (1998) ont conclu que les énergies déployées par les individus mobilisés sont canalisés dans trois directions, cohérentes avec les cibles d'engagement identifiées par les auteurs, soit le travail, la direction et la collectivité, comme l'illustre la figure de la page suivante.

Figure 2.2 : Bases de la mobilisation

Source : Wils *et al.* (1998)

Dans la perspective de Wils *et al.* (1998), un employé mobilisé est donc une personne qui ressent un attachement affectif envers son travail, son organisation et son collectif de travail, ce qui le pousse à déployer des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner sur les priorités organisationnelle et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant.

En accord avec Foucher *et al.* (2004), il est possible d'envisager que la mobilisation des individus repose, plus largement, sur des engagements multiples envers différentes entités (équipe, organisation, travail) ou à l'égard d'actions (atteinte d'un objectif, changement spécifique). Ces différents engagements, en fonction de leur nature et de leur force, auraient pour effet de susciter différents comportements cohérents avec les cibles d'engagement (Meyer et

Herscovitch, 2001). L'engagement affectif serait le plus favorable à l'adoption de comportements de mobilisation (Quenneville, Simard et Bentein, 2008 ; Tremblay et Simard, 2005 ; Wils *et al.*, 1998). Les recherches de Meyer (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004 ; Meyer et Herscovitch, 2001) appuient la perspective de la mobilisation en soulignant que l'engagement affectif est le plus fortement corrélié à la performance, aux comportements de citoyenneté organisationnelle et à la présence au travail.

Le succès du Festival de musique émergente, qui repose sur le travail bénévole et volontaire d'une majorité de ressources humaines, tend à prouver l'existence de nombreux engagements affectifs qui stimulent la performance des individus et l'adoption de plusieurs comportements positifs orientés vers les cibles de leur engagement : dirigeants, collègues de travail, projet en lui-même, mandat individuel, etc. Les ressources humaines choisissent volontairement de s'engager et peu importe la forme que prend leur participation, celle-ci dépasse vraisemblablement une logique purement économique. Nous croyons que le FME, en tant que projet, permet aux personnes de répondre à un ensemble de besoins, d'attentes et d'aspirations, et suscite de ce fait des engagements orientés vers différentes cibles.

2.3.3 Le climat de mobilisation

Il est nécessaire de rappeler que ce sont les individus qui choisissent librement de se mobiliser et que la mobilisation ne peut être exigée par la direction d'une organisation. Certains facteurs favorisent toutefois la mobilisation du personnel. Puisque ce sont les employés qui jouent un rôle actif en décidant de se mobiliser ou non, les dirigeants doivent offrir à ces derniers des raisons et des possibilités de le faire.

Wils *et al.* (1998) soulignent l'importance de la satisfaction au travail dans le processus individuel de mobilisation. Guerin, Wils et Aba (1996) soutiennent pour leur part que *«la mobilisation, en tant qu'état, est basée sur des attitudes affectives qui se forgent lentement et qui découlent de la prise de conscience que les attentes personnelles peuvent être comblées par le travail, par l'organisation, ou par le groupe»*.

Les facteurs favorisant la mobilisation qui sont le plus souvent cités ont trait principalement à la «responsabilisation», à la «participation», à la «reconnaissance», à la «relation de

confiance avec le supérieur», etc. Inversement, la démobilisation est souvent une réaction des employés à un style de gestion inadéquat. L'obstacle à la mobilisation le plus souvent cité par les professionnels en ressources humaines concerne en effet la gestion des cadres : «favoritisme», «manque de transparence», «manque de communication», «manque de reconnaissance», «obsession du contrôle», «mépris des employés», etc. L'organisation joue donc un rôle crucial dans la dynamique collective de mobilisation.

Tremblay *et al.* (2005) ont décrit l'action de quatre principaux leviers organisationnels de la mobilisation des individus : 1) la mission, la vision, les valeurs et les objectifs, 2) le leadership des cadres, 3) l'organisation du travail, et 4) les pratiques de gestion des ressources humaines.

Le premier levier de la mobilisation correspond à la vision, à la mission, aux objectifs et aux valeurs de l'organisation. La vision représente l'idéal à atteindre pour l'organisation et a pour but de rassembler les énergies et les aspirations des individus et de susciter l'engagement de ceux-ci, dans l'atteinte de cet avenir souhaité (Levin, 2000, cité par Tremblay et al., 2005). Pour être mobilisatrice, la vision doit avoir un sens pour les employés. La mission fournit quant à elle un portrait actuel de l'organisation et a pour but de rassembler et d'orienter les actions vers une finalité commune. Campbell et Yeung (1991) soulignent que l'engagement et l'enthousiasme des employés se révèlent plus forts lorsque ceux-ci acquièrent un attachement à l'égard de la mission. Celle-ci est donc bien une cible possible de l'engagement affectif qui mène à la mobilisation. Les objectifs fournissent, pour leur part, des repères précis pour évaluer la réalisation de la mission et le progrès vers la vision de l'avenir (Levin, 2000). Les objectifs larges et orientés vers la créativité ont davantage tendance à mener vers des comportements de mobilisation, en laissant place à la spontanéité et à l'innovation (Tremblay *et al.*, 2005 ; Wright *et al.*, 1993). Enfin, les valeurs représentent les grands principes sur lesquels reposent la vision, la mission et les objectifs (Tremblay *et al.*, 2005). Les valeurs telles la confiance, la collaboration et l'initiative sont reconnues pour influencer positivement la mobilisation. Ces valeurs doivent toutefois, pour être mobilisatrices, être vécues quotidiennement, et les comportements des dirigeants et des leaders doivent être cohérents avec les valeurs prônées (Blanchard et O'Conner, 1997). La vision, les valeurs et les objectifs doivent toutefois être communiqués au sein de l'organisation et bénéficier d'une large adhésion. Cette

idée rappelle l'importance de la mobilisation au consensus soulignée par Klandermans (1994).

Le leadership, second levier d'importance dans la mobilisation des ressources humaines, est un thème plus que populaire dans la littérature de gestion. Les nombreuses recherches sur ce thème ont permis d'identifier deux types de leaders ayant une influence positive sur la mobilisation. Tout d'abord, le leader transformationnel (aussi nommé charismatique ou visionnaire) est mobilisateur par sa capacité à agir activement et positivement sur les états psychologiques favorables aux comportements de mobilisation (Tremblay *et al.*, 2005). Il amène les autres à transcender leurs intérêts personnels pour le bien du projet commun, il suscite une motivation inspirante, il est considéré comme une source de stimulation intellectuelle, un modèle, un exemple à suivre. Le leader charismatique est fortement mobilisateur, car il rassemble les individus pour des «raisons supérieures» plutôt que pour des motifs matériels ou financiers. Enfin, il provoque la mobilisation en suscitant diverses formes d'attachement affectif auprès des ressources humaines. Un deuxième type de leader, le leader transactionnel, agit davantage sur les intérêts personnels des employés dans le but de les motiver (Bass, 1985). Ce leader est particulièrement habile dans une utilisation judicieuse des récompenses contingentes («reward motives» pour Klandermans). Il établit clairement les objectifs et les attentes et donne du feed-back régulier face à la réalisation de ceux-ci. Le leader transactionnel constitue un bon motivateur en raison de sa capacité à repérer et à satisfaire les intérêts personnels de chacun. La motivation n'étant toutefois pas suffisante pour développer l'état de mobilisation, le leader transactionnel développe des échanges de nature plus économique et moins affective, tout en suscitant des performances accrues. C'est donc le leader transformationnel (charismatique) qui possède le plus d'atouts pour susciter la mobilisation des employés, en partageant avec eux un ensemble de valeurs et de causes que ces derniers intériorisent en raison de leur attachement affectif au leader. Il fournit ainsi aux individus les conditions qui leur permettent de lier leur identité individuelle à celle du groupe et de sa mission (Jung et Avolio, 2000), et donc, de susciter leur engagement affectif (impliquant l'identification d'un individu à la cible de son engagement).

L'organisation du travail est un troisième levier de mobilisation identifié par Tremblay *et al.* (2005). L'organisation du travail a le potentiel d'agir sur la mobilisation en aménageant une forme organisationnelle qui donne du pouvoir d'agir aux individus. Elle visera à augmenter l'impact réel des employés, par leur participation aux processus de décision et par la mise en œuvre d'unités de travail favorisant l'autonomie, l'initiative et la responsabilisation. Il s'agit donc de passer d'une forme d'organisation traditionnelle axée sur le contrôle à une forme d'organisation flexible, décentralisée, qui demande la coopération entre les acteurs. Les employés seront vraisemblablement plus mobilisés dans une structure organisationnelle qui donne plus de pouvoir décisionnel et de possibilité d'engagement aux employés (Quinn et Spreitzer, 1997). Pour reprendre les mots de Tremblay *et al.* (2005), «*un environnement de travail animé par des échanges de type relationnel, axé sur la participation et l'implication, inciterait les employés à adopter un éventail plus large de comportements de mobilisation*».

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) constituent le dernier levier organisationnel de la mobilisation. Tremblay *et al.* (2005) identifient quatre grappes de pratiques mobilisatrices : les pratiques liées à l'embauche, les pratiques de développement et de gestion des compétences, les pratiques de partage de l'information et les pratiques de récompenses et de reconnaissance.

Tout d'abord, concernant les pratiques d'embauche, Tremblay *et al.* (2005) notent l'importance pour l'organisation de se doter d'une stratégie d'embauche permettant d'identifier les individus potentiellement mobilisables et d'écarter les individus risquant de nuire à la mobilisation des autres, idée cohérente avec celle du potentiel de mobilisation de Klandermans (1984, Klandermans et Oegema, 1987). Les auteurs soulignent l'importance de la socialisation et de la valorisation des comportements de mobilisation dès l'entrée des individus au sein de l'organisation ou dans une nouvelle équipe.

Une deuxième grappe de pratiques mobilisatrices concerne les pratiques de développement et de gestion des compétences. Le fait qu'une organisation investisse dans le développement des compétences de ses employés démontre, en accord avec Morrison (1996) que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantage concurrentiel. Les compétences, en plus d'être développées, doivent être utilisées judicieusement : leur sous-utilisation mine-

rait la motivation des individus tandis que le déficit des compétences nuit au pouvoir d'agir ressenti et à la mobilisation (Tremblay *et al.*, 2005).

Les pratiques de partage de l'information regroupent un ensemble de pratiques visant à faire circuler, à diffuser et à recueillir de l'information. Le partage d'information est souvent perçu comme une marque de confiance à l'égard de l'intelligence des individus. L'information est utilisée à la fois pour faire comprendre à l'individu ce que l'on attend de lui, et pour fournir et recevoir le feed-back permettant de maintenir, corriger ou améliorer la performance des individus (London, 2003). Un employé se mobilisera d'autant plus s'il a l'impression que l'organisation est à son écoute et tient compte de ses préoccupations (Barraud-Didier, Guerrero et Igalens, 2003). Les pratiques de partage de l'information permettent en outre aux individus de prendre des décisions éclairées et de faire des choix plus judicieux.

Les pratiques de rémunération et de récompenses ont pour but de reconnaître les efforts collectifs et de les soutenir vers l'atteinte des objectifs de l'organisation (Barraud-Didier, Guerrero et Igalens, 2003). À ce sujet, il semble que les pratiques salariales ne susciteraient pas la mobilisation. Les écarts de salaire semblent, en revanche, jouer un rôle plus déterminant. Des recherches ont démontré que les écarts salariaux entre des personnes appelées à collaborer ensemble nuiraient à la coopération et à l'entraide (Bloom, 1999). Les facteurs de rétribution intrinsèque auraient plus d'impact sur la performance des ressources humaines (Barraud-Didier, Guerrero et Igalens (2003). Les pratiques de reconnaissance seraient perçues par les individus comme des marques de considération et de soutien organisationnel. Paré et Tremblay (2004) ont souligné l'existence d'un lien positif et significatif entre les pratiques de reconnaissance non pécuniaires (comme les félicitations ou les remerciements) et la mobilisation. Il semblerait donc que les récompenses sociales (feed-back positif, encouragement) et les récompenses verbales seraient des agents mobilisateurs importants (Luthans et Stajkovic, 1999).

En plus des quatre pratiques identifiées par Tremblay *et al.* (2005), d'autres grappes de pratiques mobilisatrices ont été présentées dans différents écrits scientifiques. Les pratiques d'identification, qui ont pour but de stimuler l'attachement de l'individu à son organisation et à partager ses valeurs, auraient un impact direct sur l'engagement organisationnel (plus précisément sur l'engagement affectif, dans la logique de Meyer et Herscovitch, 2001), et seraient

liées au développement d'une culture d'entreprise et à la valorisation des ressources humaines. Les pratiques de responsabilisation (ou de partage du pouvoir) auraient une influence positive sur la performance en donnant du pouvoir d'agir aux individus, en leur permettant d'avoir une influence directe sur la qualité de leur travail et en stimulant l'initiative et la résolution de problèmes. Elles démontrent la confiance que portent les dirigeants à leurs employés.

Les résultats d'une recherche menée par Barraud-Didier, Guerrero et Igalens (2003) ont confirmé que l'effet combiné des pratiques de mobilisation a un impact supérieur sur la performance de l'entreprise à celui de chaque pratique prise séparément. Une approche de mobilisation repose donc, selon ces auteurs, sur une culture d'entreprise visant une meilleure participation de l'ensemble des ressources humaines, qui permet d'améliorer leurs efforts et leur implication, et d'ainsi favoriser la performance organisationnelle. Une utilisation simultanée et cohérente de différentes grappes de pratiques mobilisatrices (partage de l'information, responsabilisation, développement et gestion des compétences, reconnaissance et récompenses, identification, etc.) agirait positivement sur la mobilisation des individus en stimulant un climat de performance et plaçant les individus au centre de l'action.

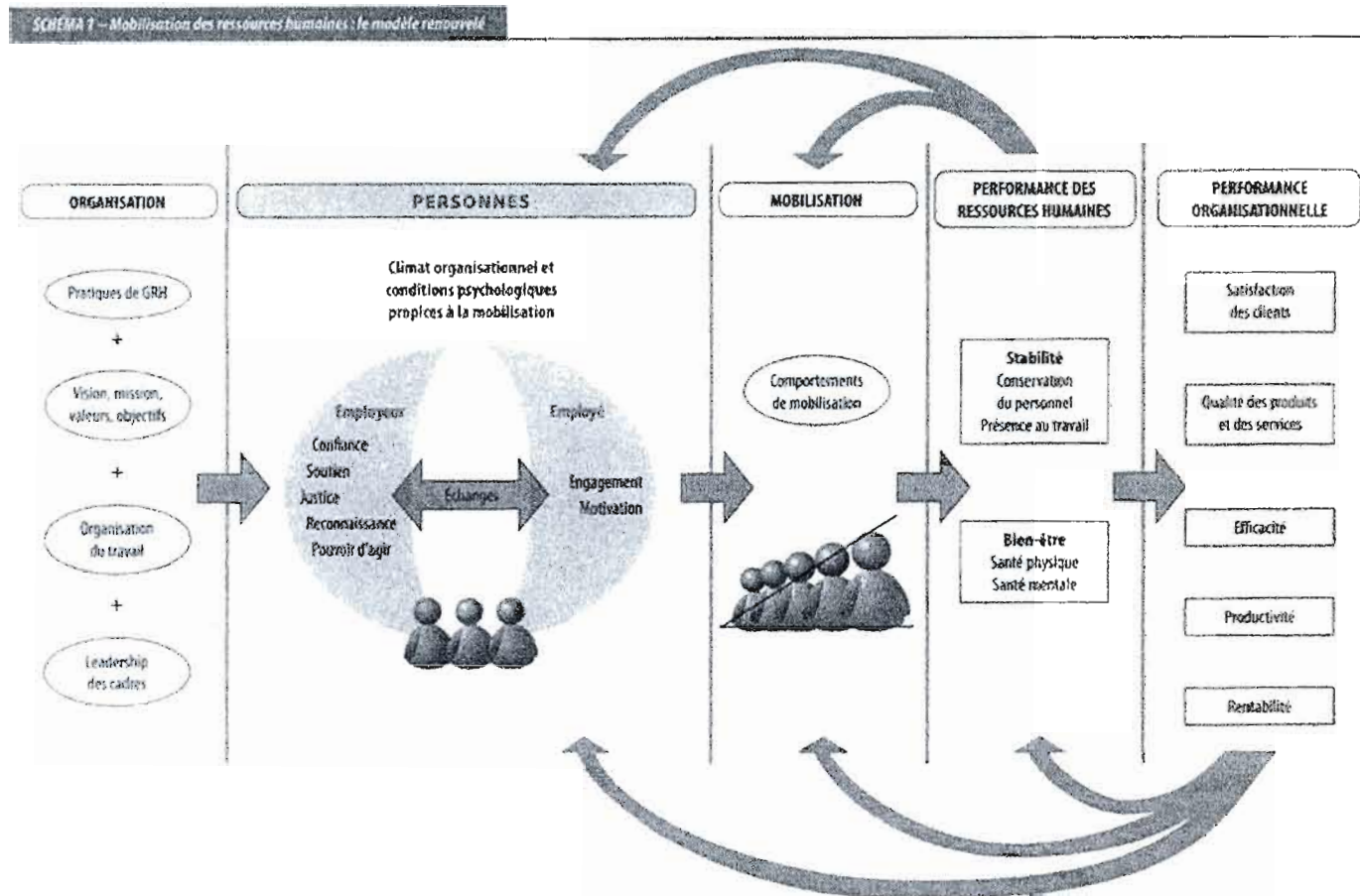
Il est reconnu, par ailleurs, que des facteurs externes ont aussi le pouvoir d'alimenter le climat mobilisateur. Le succès collectif, notamment, affecte positivement la mobilisation en *«généralisant une énergie positive et de l'enthousiasme, et en agissant positivement sur le cycle de mobilisation par la consolidation des divers éléments du climat collectif (tels que la confiance et la reconnaissance) et le renforcement des motivations collectives et de l'engagement.»* (Tremblay et Simard, 2005). L'urgence et la menace sont d'autres leviers permettant de susciter, de manière temporaire, un niveau élevé de mobilisation. Tremblay (2002) soutient toutefois qu'une telle mobilisation est difficilement soutenable si la menace n'est pas perçue comme crédible par les individus ou si ceux-ci ne se croient pas en mesure de rétablir la situation.

Il est possible, à notre avis, que d'autres leviers aient le pouvoir d'influencer le climat de mobilisation, et que ces leviers puissent être activés par différents acteurs de l'organisation, à l'instar des dirigeants et des cadres. En se plaçant dans le contexte d'un projet d'événement culturel, nous croyons que le projet en lui-même, ainsi que la cause qu'il représente, constitue

un levier important de mobilisation. Les normes sociales et organisationnelles émergeant des échanges entre les différents acteurs du projet peuvent également, à notre avis, agir sur la mobilisation des individus, à travers divers processus d'influence sociale et de conformité.

Dans leur modèle renouvelé de la mobilisation (présenté à la page suivante), Tremblay et Wils (2005) proposent une illustration du climat mobilisation. Pour ces auteurs, une mobilisation réussie et stable requiert l'établissement et le maintien d'un climat collectif constitué de cinq états psychologiques : la confiance, le soutien, la reconnaissance, la justice et le pouvoir d'agir. Ils formulent l'hypothèse que, lorsque l'ensemble de ces conditions psychologiques sont présentes, les probabilités sont plus élevées que les employés adoptent des comportements de mobilisation. C'est par l'action des différents leviers organisationnels présentés plus haut qu'une organisation peut développer et maintenir le climat de mobilisation. Les auteurs signalent par ailleurs l'apport des clients et des collègues de travail au climat d'échanges mobilisateur. Quenneville, Simard et Bentein (2008) soulignent en outre le rôle des supérieurs immédiats dans le sentiment de soutien, l'un des états psychologiques constitutifs d'un climat mobilisateur.

Figure 2.3 : Le modèle renouvelé de la mobilisation des ressources humaines



Tiré de Tremblay et Simard (2005)

Tremblay et Simard (2005) illustrent le climat de mobilisation dans une relation d'échanges réciproques entre l'employeur et l'employé où, en retour des bénéfices psychologiques fournis par l'employeur (confiance, soutien, justice, reconnaissance, pouvoir d'agir), l'employé développe envers l'organisation de l'engagement et de la motivation. Cette conception du climat de mobilisation comporte certaines limites pour s'appliquer à la réalité du Festival de musique émergente.

Premièrement, tout en stipulant que le climat de mobilisation s'appuie sur des relations d'échange social, Tremblay et Simard (2005) le présentent dans des relations d'échanges réciproques et dyadiques : employeur-employé, client-employé, superviseur-employé, collègue-employé. Cela ne permet pas, à notre avis, de rendre compte de la complexité des interactions ayant cours dans un organisme producteur, où transigent une grande diversité d'acteurs, à travers différentes structures d'échanges. En accord avec Moran et Volkwein (1992), le climat organisationnel est *«le produit des interactions entre les membres»*. Il serait donc plus juste, selon nous, de concevoir le climat mobilisateur comme un réseau d'échanges dynamique où différents acteurs individuels et collectifs interagissent à travers différentes structures d'interactions.

Ensuite, l'illustration de la dynamique mobilisatrice où, en retour des bénéfices psychologiques reçus de l'employeur (confiance, soutien, pouvoir d'agir, justice, reconnaissance), l'employé offre engagement et motivation constitue, selon nous, une simplification théorique qui limite la compréhension des processus impliqués dans le développement des conditions psychologiques nécessaires à la mobilisation. Il est effectivement difficile de souscrire à l'idée que la motivation et l'engagement se développent essentiellement dans un esprit de réciprocité, par le désir des acteurs de payer de retour les faveurs obtenues de l'employeur. Nous croyons que différents processus psychosociaux sont impliqués dans le développement de ces états psychologiques favorables à la mobilisation.

Enfin, tout en insistant sur le fait qu'un climat mobilisateur doit être riche de sens et de récompenses et permettre de répondre à un ensemble de besoins, le schéma n'identifie que cinq bénéfices psychologiques résultant des échanges. Il est, à notre avis, plus que probable que d'autres états psychologiques participent à l'établissement d'un climat mobilisateur (par exemple, l'appartenance et le plaisir). De plus, nous croyons que d'autres ressources produi-

tes et échangées entre les acteurs favorisent un climat positif et mobilisateur (récompenses matérielles, sociales, informations, etc.).

Nous tenterons, dans le chapitre suivant, d'enrichir la compréhension d'un climat mobilisateur, notamment à l'aide de certains éléments de la théorie de l'échange social. Pour ce faire, nous nous baserons sur certains constats du modèle de Tremblay et Simard (2005) quant à l'essence d'un climat mobilisateur : 1) le climat de mobilisation repose sur des relations d'échange social, 2) le climat agit indirectement sur la mobilisation en agissant sur des variables cognitives et affectives plus synthétiques, comme l'engagement et la motivation, et 3) un climat mobilisateur doit être riche de sens et de récompenses et permettre de répondre à un ensemble de besoins.

Le prochain chapitre tentera donc de répondre à la question suivante : comment les échanges sociaux influencent-ils le développement d'un climat de mobilisation, à travers la réalisation d'un événement culturel ?

CHAPITRE III

LE RÔLE DES ÉCHANGES SOCIAUX DANS LE CLIMAT DE MOBILISATION

Ce chapitre vise à mettre en lumière les éléments constitutifs d'un climat mobilisateur à travers différentes approches de la théorie de l'échange social.

La majorité des recherches sur la mobilisation ont été menées au sein d'entreprises corporatives traditionnelles, orientées vers le profit et redevables de leurs actionnaires, où la mobilisation est considérée comme un enjeu stratégique permettant d'atteindre une meilleure compétitivité. Pour un jeune organisme producteur d'événements culturels comme le Festival de musique émergente, la mobilisation est une nécessité, une question de survie. Dans un contexte de précarité menant à des conditions de travail précaires et instables, dans une organisation où cohabitent bénévoles, salariés et volontaires, il serait impossible pour l'événement de survivre sans les efforts volontaires et intenses d'une masse critique de ressources humaines. Le succès, le développement et la professionnalisation du FME tend à prouver l'existence d'une forte mobilisation collective.

En accord avec Tremblay et Simard (2005), le climat de mobilisation repose sur des relations d'échange social. C'est donc à travers la théorie de l'échange social que nous tenterons d'approfondir la compréhension des éléments constitutifs d'un tel climat. Cette théorie met l'accent sur le fait que ces transactions, généralement interdépendantes et contingentes aux

actions d'une autre personne (Blau, 1964), ont le potentiel de générer des relations de grande qualité, selon certaines conditions (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Dans les prochaines sections, nous nous attarderons sur certains éléments de l'échange social, notamment les ressources échangées et l'effet des structures sur les échanges, puis nous démontrerons en quoi ces différents éléments permettent d'enrichir la compréhension du climat mobilisateur.

3.1 Les ressources de l'échange social

Dans la théorie de l'échange social, une ressource est quelque chose de socialement produit qui peut être échangé entre des acteurs. Quand un acteur possède des biens ou des compétences qui sont valorisés par d'autres acteurs, ces biens ou compétences sont des «ressources» dans la relation de cet acteur avec eux. Les ressources incluent non seulement des biens tangibles, mais aussi des capacités de fournir des ressources valorisées socialement comme l'approbation ou le statut (Molm, 2003)

3.1.1 La théorie des ressources

Foa et ses collègues se sont intéressés aux ressources de l'échange social à travers la théorie des ressources. Pour (Foa, 1971 ; Foa *et al.*, 1993), une ressource est n'importe quoi qui est échangé dans une situation interpersonnelle. Elle englobe l'échange d'une variété de biens et de comportements : des biens matériels comme une robe, une fleur, une bouteille de vin, de l'argent ou une forme de paiement équivalente, un baiser, un traitement médical, un massage, un journal, une poignée de main, une formule d'appréciation ou un reproche, une tape dans le dos ou un coup de poing sur le nez. Bref, une ressource est n'importe quel item, concret ou symbolique, qui peut faire l'objet d'un échange entre des gens (Foa, 1971 ; Foa *et al.*, 1993). Il est important de mentionner que la théorie des ressources s'intéresse au sens que prennent les comportements interpersonnels davantage qu'aux comportements eux-mêmes. Il est donc possible qu'un même comportement donne lieu à l'échange de différentes ressources, dépendamment du contexte social dans lequel l'échange prend place (Foa, 1971 ; Foa et Foa, 1974 ; Teichman, Glaubman et Garner, 1993). Par exemple, le prêt d'une voiture peut être perçu

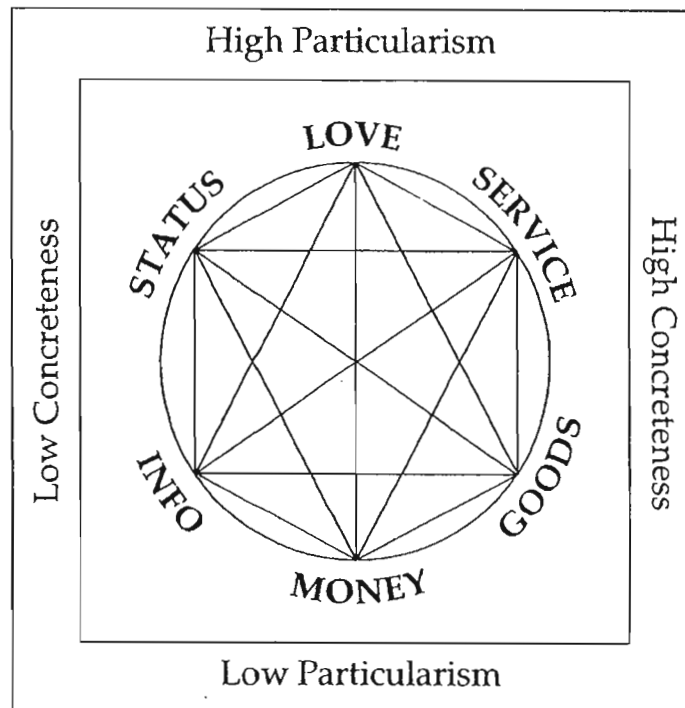
tout autant comme un service, un bien matériel ou encore comme une expression de confiance.

Dans une volonté de fournir un cadre général d'analyse des ressources échangées, Foa et Foa (1974) ont développé une classification des ressources. Tout d'abord, les auteurs identifient deux axes de classification des ressources. Ces axes correspondent à deux continuums sur lesquels se positionnent les différentes ressources, en fonction du sens qui leur est attribué. Le premier axe situe les ressources selon leur caractère allant de concret à symbolique. Certains comportements, comme donner un objet ou fournir un service physique, sont davantage concrets. D'autres comportements sont plus symboliques, comme la parole, la posture, un sourire ou une expression. L'autre axe de classification des ressources correspond à l'importance ou à la signification de la personne qui fournit la ressource. La «source» (conçue ici comme l'identité du pourvoyeur) peut faire varier le caractère particulier ou universel de chaque ressource. Le particularisme implique que l'unicité du partenaire d'échange, en tant que personne, est importante (Foa et Foa, 1974). Certaines ressources, comme l'argent, ne changent pas de valeur selon la personne qui les fournit. D'autres ressources, comme l'amour ou l'acte médical, ont une valeur qui est davantage liée à la personne qui les fournit. Il est important de rappeler que les axes de classification sont des continuums, dont les extrémités sont des opposées. Par exemple, même l'argent peut comporter plus ou moins de particularisme, selon la personne qui le donne et le contexte de l'échange.

Les ressources sont échangées entre les gens dans des relations ayant des degrés variés de distance sociale, mais en général, les ressources universelles (monnaie, nourriture, essence) sont échangées dans des relations plus distantes et moins personnelles, et les ressources particulières le sont davantage entre des personnes qui sont proches (Foa et Foa, 1974).

Le positionnement des ressources sur ces deux axes a permis aux auteurs de dégager six classes de ressources, comme l'illustre la figure présentée à la page suivante.

Figure 3.1 : Les classes de ressources



Tiré de Foa et Foa (1974)

La première classe, l'*amour*, englobe les expressions d'affection, de chaleur, de réconfort, etc. Le *statut* englobe les expressions de jugement évaluatif qui donnent du prestige (élevé ou bas), d'estime, de respect, etc. L'*information* inclut les conseils, les opinions, les instructions, les enseignements, mais exclut ceux qui peuvent être classés dans l'amour ou le statut. L'*argent* est n'importe quelle monnaie, bons, chèques ayant une unité standard de valeur. Les *biens* sont des produits tangibles, des objets matériels. Les *services* sont une action sur le corps ou l'actif d'une personne et implique souvent un travail pour quelqu'un d'autre.

Cette classification a l'avantage de regrouper les ressources en catégories, selon leur signification. Des recherches visant à tester ces catégories dans des cadres naturels ont toutefois démontré qu'une certaine proportion des ressources n'étaient pas classifiables dans l'une ou l'autre des catégories proposées. Rettig et Bubolz (1983) ont ainsi jugé nécessaire d'ajouter une septième catégorie, nommée «relation partagée» (par exemple, travailler ensemble à un

projet). Berg et McQuinn (1986) ont pour leur part ajouté une classe de ressources qu'ils ont nommé «caractéristiques personnelles de l'autre» (par exemple, personne agréable à fréquenter).

Selon Foa et ses collègues, les individus attribuent aux ressources différentes valeurs. Le sens et la valeur attribués aux ressources varient en fonction de la dépendance des acteurs aux ressources ainsi qu'à plusieurs propriétés du contexte social, comme l'identité du pourvoyeur, de la relation entre ce dernier et le bénéficiaire, le contexte institutionnel et le cadre dans lequel la ressource est donnée ou reçue (Foa, 1971). Selon Berg et Wiebe (1993), différentes situations de travail et différentes tâches peuvent influencer le type et la quantité de ressources reçues par un individu. Enfin, les caractéristiques personnelles des individus affectent leur tendance à s'engager dans différents types d'échanges ainsi que la valeur qu'ils attribuent à différentes ressources (Berg et McQuinn, 1986).

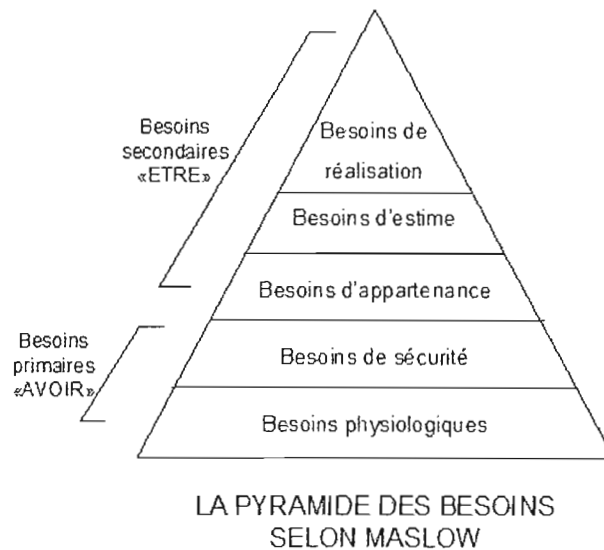
La perspective de Foa nous permet d'avancer que les individus qui s'impliquent dans la réalisation du Festival de musique émergente ont, par leur participation, accès à un grand nombre de ressources auxquels ils attribuent différentes valeurs, en fonction de plusieurs éléments du contexte social des échanges.

3.1.2 La motivation et les besoins

En accord avec Foa (1971), une attention doit tout d'abord être portée sur les besoins des participants dans un échange potentiel pour comprendre l'importance du sens et de la valeur donnés à une ressource. En d'autres mots, les individus n'ont pas tous les mêmes besoins et les mêmes désirs, et n'accordent donc pas le même sens et la même valeur à différentes ressources. Par exemple, une personne en manque d'argent valorisera vraisemblablement cette ressource, et préférera probablement vendre des biens des services ou des informations plutôt que d'emprunter de l'argent.

La célèbre hiérarchisation des besoins de Maslow identifie cinq catégories de besoins, allant des besoins primaires (ou fonctionnels) physiologiques et de sécurité, aux besoins secondaires (ou de croissance) d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi.

Figure 2.2 : La pyramide des besoins de Maslow



Tiré de Plomik (2001)

Pour Maslow, les individus satisfont leurs besoins selon un certain ordre de priorités. Il faut combler ses besoins fonctionnels avant de chercher à combler ses besoins de croissance et de progresser vers l'actualisation de soi. Cette conception peut toutefois être remise en question, car un individu peut, par exemple, chercher à se réaliser dans un projet, même si ses besoins de sécurité ne sont pas tous comblés. Dans l'optique de la participation, il est probable que certains volontaires s'impliquent intensément dans un projet collectif alors même qu'ils n'ont pas un revenu suffisant pour assurer l'ensemble de leurs besoins primaires. De manière similaire, il est possible qu'un individu dont les besoins de base sont tous comblés n'en vienne jamais à s'impliquer dans un projet collectif, se réalisant pleinement, par exemple, dans la poterie ou le jardinage, ou n'attachant simplement pas suffisamment de valeur à la réalisation de son plein potentiel.

Partant de cette perspective, il est logique de penser que les individus valorisent différentes ressources en fonction de leurs besoins et selon une hiérarchisation qui leur est propre. Les

besoins primaires (physiologiques et de sécurité) appellent généralement des ressources plus concrètes et universelles. Les besoins de plus haut-niveau (d'appartenance, d'estime et de réalisation) appellent pour leur part des ressources plus particulières et symboliques. Berg et Wiebe (1993), s'intéressant à l'échange des ressources en contexte organisationnel, ont observé que les travailleurs participant à des «cercles de qualité» présentaient davantage de besoins de haut-niveau (accomplissement, défis, autonomie) que les travailleurs non membres des cercles de qualité. Les auteurs ont également démontré que les participants aux cercles de qualité valorisent davantage les ressources symboliques et particulières (informations, reconnaissance, etc.), et que l'échange de ces ressources était perçu par eux comme le résultat de leur participation aux cercles de qualité. Pour ces individus, la participation était donc considérée comme un moyen d'avoir accès à des ressources supplémentaires leur permettant de satisfaire des besoins de haut-niveau.

Se plaçant dans le contexte des événements culturels, nous croyons que l'atteinte de différentes ressources devient des motifs de participation pour les individus. Dans la perspective de la motivation, ceux-ci posent une action parce qu'ils sentent que cette action leur permettra d'avoir accès à certaines ressources valorisées ou qu'elle leur procurera une certaine satisfaction. Cela renvoie, dans la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) à la motivation extrinsèque (l'action comme moyen d'atteindre des bénéfices valorisés) ou intrinsèque (l'action en elle-même procure du plaisir ou de la satisfaction).

Il y a certainement, au sein du Festival de musique émergente, une multitude de ressources qui peuvent susciter la motivation d'une masse critique d'individus à participer à la réalisation de l'événement. Ces ressources sont variées et permettent de répondre à différents besoins. Par exemple, un besoin d'estime peut être comblé par le statut au sein d'une organisation, par une expression de reconnaissance et d'admiration, par une tape dans le dos, etc. Un besoin d'appartenance peut être comblé par la participation à un projet collectif ou à une équipe de fonction, par l'accès à des informations privilégiées, par la possession d'un passeport «équipe» ou par la mention de sa contribution sur le site web de l'événement.

En somme, les individus se motivent à l'action dans la visée d'obtenir des résultats valorisés, à travers l'accès à différentes ressources. Celles-ci peuvent être extrêmement diversifiées, et

ont une valeur et un sens différents pour les acteurs, qui varient en fonction des besoins des acteurs et de plusieurs éléments du contexte social de l'échange.

3.2 Les structures de l'échange social

Plusieurs théoriciens de l'échange social s'intéressent aux relations de dépendance créées par l'accès respectif des acteurs à ceux qui contrôlent ou sont en possession des ressources qu'ils valorisent. Les «acteurs» d'un échange peuvent être des personnes ou des groupes, et être des entités spécifiques (un ami particulier) ou des occupants interchangeable de positions structurelles (le président de IBM) . La «relation d'échange» est une série de transactions répétées entre les mêmes acteurs à travers le temps (Emerson, 1981 cité par Lawler et Yoon, 1998). Le «réseau» est un ensemble de relations d'échanges entre des acteurs individuels et collectifs, et qui sont connectées les unes aux autres (Molm, 2001, citant Emerson, 1972b). Les réseaux sont rarement statiques ; ils prennent de l'expansion à mesure qu'ils forment des contacts. Les connections changent et la valeur des ressources associées aux différentes positions varient (Molm, 2001).

3.2.1 La dépendance et l'interdépendance

Le concept de dépendance est la clé de voûte qui supporte les analyses structurelles des échanges. La dépendance regroupe les individus, car les acteurs mutuellement dépendants sont plus susceptibles de former et de maintenir des relations (Molm, 1994a). Les structures ainsi créées gouvernent le flux des bénéfices et des coûts à travers les interactions et les réseaux (Molm, 1994a).

La théorie de l'échange social identifie deux structures fondamentales d'échange : la dépendance et l'interdépendance. Dans les relations de dépendance mutuelle, chaque acteur valorise une ressource qui est sous le contrôle du partenaire de l'interaction. Quand la réciprocité dans l'échange est directe, le bénéficiaire renvoie le bénéfice directement au donateur. Quand la réciprocité est indirecte, le bénéficiaire ne renvoie pas le bénéfice au donateur, mais à un autre acteur du cercle social (Molm, 1994a). La dépendance est la structure fondamentale des

relations et des réseaux d'échanges, dans lesquels les acteurs produisent des bénéfices mutuels à travers l'échange (Molm, 1994a).

Les relations d'interdépendance sous-tendent toutes les formes de coopérations dans lesquelles deux acteurs ou plus agissent comme une unité collective. Dans une structure d'interdépendance, aucun acteur individuel n'a le contrôle sur le résultat de l'échange. Ce contrôle est partagé conjointement entre les acteurs qui deviennent dépendants de la relation en elle-même. En agissant collectivement, ils produisent des ressources qu'ils ne pourraient produire individuellement. L'interdépendance est la structure fondamentale des groupes, dans lesquels les acteurs produisent des bénéfices mutuels à travers la coopération (Molm, 1994, 2003). Le concept de «groupe» renvoie à un acteur collectif (équipe, organisation) qui fonctionne comme une simple unité pour échanger avec d'autres acteurs (Molm, 2001, citant Emerson, 1972b).

Ces deux formes d'organisation sociale interagissent dans les réseaux d'échanges. Les groupes peuvent agir comme des acteurs collectifs pour interagir avec d'autres acteurs collectifs ou individuels. De manière similaire, les relations d'échange et de dépendance mutuelle peuvent exister au sein des groupes lorsque les membres de ces groupes agissent comme des acteurs individuels plutôt que comme parties d'une unité collective (Molm, 1994a, citant Emerson, 1972b).

Quatre structures d'interactions se dégagent : négociés, réciproques, généralisés et productifs, comme le montre l'illustration de la page suivante.

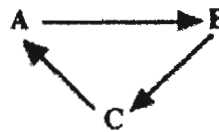
Figure 2.3 : Structures d'interactions

Dependence: Each actor's outcomes depend solely on the behavior of another actor or actors. Dependence is the defining structure of *exchange relations* and *exchange networks*.

Direct (Restricted) Exchange



Indirect (Generalized) Exchange



Interdependence: Each actor's outcomes depend on the behaviors of all actors in the social unit. Interdependence is the defining structure of *groups*.

Productive Exchange/Group Cooperation



Figure 1. The Structure of Outcomes

Tiré de Molm (1994a)

Dans le texte, «*direct (restricted) exchanges*» a été traduit par «échanges directs», «*indirect (generalized) exchanges*» a été traduit par «échanges généralisés», «*network*» par «réseau» et «*productive exchanges*» par «échanges productifs».

Il est très probable que toutes ces formes d'échanges se retrouvent, au sein du Festival de musique émergente, au sein d'un réseau d'échange dynamique regroupant tous les acteurs participant au projet. Nous croyons que l'interdépendance constitue la forme prédominante des échanges, dans la mesure où, au moment de la réalisation du festival, les acteurs individuels et collectifs agissent comme une unité collective dans la production d'un événement unique et socialement produit.

3.2.2 La dépendance et le risque

Selon Molm (1994), sans tenir compte des propensions individuelles des acteurs, une structure de dépendance pose davantage de risques qu'une structure d'interdépendance. Dans une relation de dépendance mutuelle, un acteur peut produire un bénéfice pour autrui sans toutefois rien recevoir en retour. Puisque l'autre a la possibilité de recevoir un bénéfice sans rien donner en retour, il y a une tentation de ne pas réciproquer. En d'autres mots, étant donné qu'initier un échange implique certains coûts (la perte d'une ressource, un effort à déployer, etc.), la structure de l'échange entraîne un «dilemme social» pour l'acteur (Molm, 1994). Le dilemme social renvoie à l'idée du «free-riding» d'Olson (1966), soit la tentation pour l'individu de profiter des bénéfices de l'action tout en évitant d'en payer les coûts. Le risque de non-réciprocité est plus grand pour les échanges indirects que les échanges directs, et il augmente avec l'envergure de la chaîne d'échange généralisé.

Quand les contributions des acteurs sont interdépendantes, moins de risque est impliqué, car les contributions à l'échange sont partiellement dépendantes des comportements des acteurs eux-mêmes. En raison de cette contingence, les acteurs ne peuvent recevoir le bénéfice de l'échange sans contribuer à sa production. Dans l'interdépendance, il n'y a pas d'incitatif structurel à la non-coopération (tentation de ne pas réciproquer) et il y a un incitatif structurel à coopérer (Molm, 1994a). En d'autres termes, les relations de dépendance encouragent les acteurs à désertir et les relations d'interdépendance encouragent les acteurs à coopérer (Molm, 1994a). Conséquemment, il est plus facile, selon Molm et Wiggins (1979), d'établir

et de maintenir des interactions mutuellement bénéfiques sous une structure d'interdépendance que sous une structure de dépendance.

Molm (1994) s'intéresse à la manière dont les acteurs peuvent surmonter le risque inhérent à la dépendance, afin d'établir des relations d'échange stables. Selon cet auteur, la manière dont le processus d'échange est structuré modifie le risque inhérent aux relations de dépendance mutuelle. Ces relations peuvent être transformées en des structures comportant des éléments d'interdépendance. La manière dont elles sont structurées dépend de la structure des transactions et de l'organisation temporelle des échanges.

3.2.2.1 Les structures de transaction

Emerson (1981) distingue deux formes de transactions dans les échanges directs, qui sont différentes dans le processus et non dans la structure. Dans une transaction négociée, les acteurs s'engagent dans un processus décisionnel conjoint – comme une négociation explicite – dans lequel ils s'entendent sur les termes de l'échange. Les deux parties se mettent d'accord au cours de la même transaction et les bénéfices pour les deux partenaires sont facilement identifiables comme des transactions uniques (Molm, 1994a). Dans une transaction réciproque, les contributions de chaque acteur à l'échange sont réalisées séparément et ne sont pas négociées. L'acteur initie l'échange (par exemple, avec un geste de considération ou une offre d'entraide) sans savoir si l'autre va réciproquer, ni quand et de quelle manière. Les relations d'échanges se développent dans le temps, et puisque le même acte peut compléter un échange et en initier un autre, la relation prend la forme de séries de séquences d'actes contingents. Dans une transaction négociée, l'attente d'une future réciprocité est souvent implicite (Molm, 1994a).

Les transactions négociées et réciproques créent différentes relations structurelles entre les comportements des acteurs et entre leurs contributions à l'échange. Dans les échanges réciproques, les décisions des acteurs sont prises séparément; dans les échanges négociés, elles sont prises conjointement. Dans les échanges réciproques, les contributions des acteurs sont contingentes, mais séparées. Dans les échanges négociés, le caractère conjoint du processus

de décision implique que chaque acteur doit tenir compte du comportement de tous les acteurs simultanément (Molm, 1994a).

Bref, le processus de négociation affecte la structure de dépendance par ses effets sur les relations entre les comportements des acteurs et leur contribution à l'échange. Quand les acteurs doivent atteindre un point d'entente avant de pouvoir recevoir le bénéfice de l'échange, la structure de dépendance mutuelle se transforme en une structure partiellement interdépendante, car les acteurs deviennent dépendants de la relation en elle-même et non seulement du partenaire de l'échange (Molm, 1994a). En transformant la structure de dépendance, les transactions négociées réduisent donc le risque de non-réciprocité des échanges.

La négociation ne peut réalistement s'appliquer que dans les échanges directs, qu'ils soient isolés ou parties d'un réseau. Les échanges généralisés sont donc caractérisés par des transactions réciproques, où la réciprocité est indirecte et différée. Les échanges généralisés sont donc les plus risqués, non seulement en raison de la structure de dépendance, mais aussi par l'impossibilité de négocier.

3.2.2.2 L'organisation temporelle des transactions

Un autre élément structurel permet d'expliquer l'établissement et le maintien de relations d'échanges stables, même dans les transactions réciproques : des transactions sériellement dépendantes, évoluant à travers le temps. Selon Molm (1994a), les transactions négociées peuvent être indépendantes ou sériellement dépendantes, mais les transactions réciproques sont conçues à travers une relation dans laquelle les transactions sont sériellement dépendantes.

Figure 2.4 : L'organisation temporelle des relations

A. Independent Transactions (Economic Exchange)

$$[A_1 \leftrightarrow B_1] \quad [A_2 \leftrightarrow B_2] \quad [A_3 \leftrightarrow B_3]$$

B. Serially Dependent Transactions (Social Exchange)

$$1. \text{ Negotiated: } [A \leftrightarrow B] \Rightarrow [A \leftrightarrow B] \Rightarrow [A \leftrightarrow B]$$

$$2. \text{ Reciprocal: } A \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow B$$

Note: The subscripts to A and B indicate that independent transactions need not involve the same actors. Solid arrows represent resource flows; open arrows indicate influence only.

Tiré de Molm (1994a)

Ce caractère temporel des relations d'échange permet aux acteurs de surmonter le risque inhérent à la dépendance mutuelle. Tout d'abord, une relation d'échange persistante permet aux acteurs d'utiliser certaines «actions contingentes» pour influencer le comportement du partenaire d'échange. Tout comme la négociation, les stratégies d'influence sont un moyen de transformer une structure de dépendance en structure d'interdépendance, dans laquelle la contribution d'un acteur ne dépend pas seulement du comportement de son partenaire, mais également du sien propre. Les influences comportementales se développent à travers le temps dans une série de transactions entre des acteurs donnés, où le résultat d'une transaction agit comme une forme de sanction positive ou négative qui affecte le comportement des acteurs dans les transactions futures (Molm, 1994a).

Les stratégies d'influences peuvent aussi être utilisées dans les échanges négociés, mais elles servent alors typiquement à influencer le processus d'une transaction unique plutôt que pour affecter les transactions futures, puisque les échanges négociés consistent en une séquence de comportements sériellement dépendants (offres et contre-offres). Les acteurs peuvent alors

utiliser plusieurs tactiques d'influence dans le but d'obtenir l'accord le plus favorable pour eux (Molm, 1994a).

Dans les réseaux d'échanges généralisés, le manque de réciprocité directe rend les actions contingentes impossibles, sauf si des stratégies généralisées sont utilisées. Ces influences généralisées peuvent notamment être l'œuvre du climat organisationnel qui, en accord avec Moran et Volkwein (1992), agit comme source d'influence pour orienter les comportements. Nous y reviendrons.

En résumé, les transactions sériellement dépendantes, tout comme les décisions et les actions conjointes, réduisent le risque de non-réciprocité en augmentant la dépendance des acteurs *à la relation*, et non seulement aux comportements des autres acteurs. Elles fournissent l'opportunité aux acteurs de transformer la structure des relations d'échange, à travers l'utilisation d'actions contingentes, et rendent plus apparents les bénéfices à long terme des échanges. Puisque la négociation et les stratégies d'influence sont difficilement utilisables lorsque la dépendance est indirecte, les acteurs d'un échange généralisé ont peu d'options pour réduire le risque, et doivent compter sur le développement de normes émergentes ou de confiance interpersonnelle (Molm, 1994a).

Le Festival de musique émergente regroupe des acteurs qui interagissent de manière récurrente dans la réalisation conjointe de l'événement. Ce projet collectif donne vraisemblablement lieu à des négociations et des prises de décisions, ainsi qu'à la persistance de certaines relations d'échanges. Il est donc probable que les acteurs qui y prennent part utilisent certaines stratégies d'influence afin de transformer les structures de dépendance dans l'atteinte de résultats valorisés. Toutefois, la nature indirecte de certains échanges, causée par l'envergure du projet et le nombre d'acteurs en cause, implique que la réduction du risque et le maintien du réseau d'échanges reposent également sur certains aspects du climat organisationnel, notamment sur le développement de l'engagement et de la confiance.

3.2.3 L'interdépendance et la cohésion relationnelle

La structure des réseaux d'échanges, en affectant les possibilités d'échanges entre les acteurs, a une influence importante sur le développement de l'engagement et de la cohésion relation-

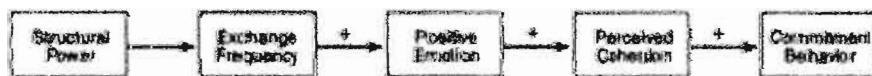
nelle, à travers différents processus relationnels. La présente section décrira l'action de deux processus d'engagement recensés dans les écrits scientifiques de l'échange social.

Pour Molm, Takahashi et Peterson (2000), l'engagement et la confiance sont des phénomènes émergents qui apparaissent en réponse à l'incertitude et au risque. Pour ces auteurs, une relation d'échange persistante entre des acteurs donnés permet le développement de la confiance, qu'ils définissent comme des *«attentes qu'un partenaire d'échange se conduira avec bienveillance, basées sur l'attribution de dispositions et d'intentions positives au partenaire, dans une situation d'incertitude et de risque»* (librement traduit). Cette confiance rehausse la valeur de la relation d'échange, car elle rend le contexte d'échange moins incertain en permettant à l'acteur d'être plus assuré de la réciprocité et de la nature des contributions du partenaire d'échange, et d'ainsi ajuster son comportement à l'avance.

La réduction de l'incertitude par le développement de la confiance constitue l'explication standard que donnent les théoriciens de l'échange social à certains comportements d'engagement, notamment poursuivre les échanges malgré la présence d'alternatives et s'engager dans des actions risquées (Molm, 1980, 1990, 1994a ; Molm, Takahashi et Peterson, 2000). La perspective de Lawler (2001) enrichit la compréhension de l'engagement dans les relations d'échange social, en concevant l'individu comme un acteur non seulement rationnel et apprenant, mais également émotif.

Pour Lawler (2001), la récurrence des échanges affecte l'engagement à la relation d'échange à travers les émotions générées par le succès ou l'échec des échanges, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 2.5 : Le modèle de la cohésion relationnelle



Tiré de Lawler (2001)

Pour Lawler (Lawler, 2001, 2002 ; Lawler et Thye, 1999 ; Lawler, Thye et Yoon, 2000) les émotions sont des réponses internes involontaires qui «arrivent» aux personnes. Selon cet auteur, le succès d'un échange produit chez les individus un «buzz» émotionnel fait d'émotions positives (plaisir, fierté, reconnaissance), tandis que l'échec d'un échange engendre des émotions négatives (frustration, honte, déception). Les acteurs sont motivés à comprendre les sources de ces émotions, car ils veulent reproduire les émotions positives et éviter les émotions négatives, dans le futur. La source de ces émotions n'est toutefois pas claire, puisqu'un échange implique un accomplissement conjoint. Les acteurs s'engagent donc dans un processus cognitif pour comprendre la source de leurs émotions. Sous certaines conditions, ils interpréteront leurs émotions individuelles en référence à leurs relations ou leurs affiliations à des groupes, et développeront en conséquence un attachement affectif envers les unités sociales (relations ou groupes) qu'ils perçoivent comme le contexte d'émotions positives, et se détacheront des unités sociales qu'ils perçoivent comme le contexte d'émotions négatives.

Bref, pour Lawler (2002), ces deux processus (développement de la confiance et émotions positives ressenties) agissent en parallèle pour développer des engagements distincts donnant lieu à différents comportements. À travers un processus affectif et intrinsèque, les acteurs en viennent à se définir comme partie d'une relation ou d'un groupe, à attribuer de la valeur à cette relation ou ce groupe, et devenir plus enclins à adopter des comportements positifs comme le don unilatéral, l'élargissement des champs de collaboration, le pardon d'opportunismes ponctuels et la persistance de l'engagement malgré la présence d'alternatives (Lawler et Thye, 1999). À travers la réduction de l'incertitude, les acteurs en viennent à faire confiance à leurs partenaires d'échanges et à s'engager plus volontairement dans des activités impliquant des risques de non-réciprocité ou de malfeasance. Cette conception est cohérente avec les travaux de Meyer et Allen (1991), pour qui différents état d'esprits fondent différents engagements, et donnent lieu à des conduites distinctes.

Par ailleurs, le degré de collectivité d'une tâche influence le processus selon lequel l'individu développe un engagement plus fort et plus durable envers certains objets sociaux (relations, groupes, réseaux). Pour Lawler (2002), les activités collectives poussent les individus à s'engager envers l'objet social qui représente pour eux le contexte principal de l'échange. Les

tâches conjointes ont pour effet de générer une responsabilité collective à l'égard du succès. Les succès répétés dans les échanges peuvent ainsi renforcer une relation d'échanges, car en plus d'attribuer leurs émotions positives à la relation d'échanges, les individus ressentent à la fois de la fierté envers eux-mêmes et de la gratitude envers l'autre. Le sens de l'efficacité personnelle est alors «socialement médié» (*«socially mediated»*), c'est-à-dire que le sentiment d'efficacité personnelle est lié à l'efficacité collective via la relation ou le groupe, et les émotions personne-à-personne et personne-à-groupe se renforcent mutuellement : *«notre équipe est efficace !»*, *«nous travaillons bien ensemble !»*. Le sentiment d'efficacité conduit à des émotions positives, ce qui favorise le développement de l'engagement affectif envers l'objet social perçu comme contexte de l'échange.

Le caractère collectif d'une tâche implique une condition d'interdépendance, et comporte une dimension structurelle et une dimension perceptuelle. La dimension structurelle correspond à la non-séparabilité de la tâche, c'est-à-dire l'impossibilité d'identifier les contributions de chaque acteur à l'échange. La dimension perceptuelle réfère au sentiment de responsabilité partagée que ressentent les acteurs vis-à-vis de la tâche collective à accomplir et de son succès ou de son échec.

En influençant les structures de dépendance et le degré de non-séparabilité des tâches, les différentes formes d'échanges (négociés, réciproques, généralisés et productifs) peuvent faire varier les perceptions de responsabilité partagée des acteurs. Structurellement, les échanges productifs sont les échanges qui présentent le plus haut niveau de non-séparabilité, suivis, dans l'ordre, des échanges négociés, réciproques, et généralisés.

Selon Lawler (2001), les échanges productifs au niveau du réseau sont ceux qui favorisent le plus le développement de l'engagement et produiront les effets de solidarité les plus forts. L'échange productif est une tâche «conjonctive», c'est-à-dire, une activité produisant un résultat unique et socialement produit qui ne peut être atteint que si les membres adoptent certains comportements (Lawler, 2001 ; Lawler, Thye et Yoon, 2000 ; Molm, 1994a ; Molm et Cook, 1995). Le prototype est un partenariat à travers lequel deux acteurs ou plus apportent des contributions spécifiques à un effort collectif, et le résultat qui est produit est plus que la somme des contributions individuelles. En effet, dans un échange productif, chaque acteur vise un bénéfice issu d'une source unique et produit au niveau du groupe. Les échanges pro-

ductifs sont caractérisés par le plus haut degré d'interdépendance que les autres formes d'échange, soit le contrôle collectif des résultats (Molm, 1994a, Molm et Cook, 1995, Lawler, 2001), et renforcent ainsi les éléments coopératifs des échanges.

Bref, les émotions positives produites par les échanges rehaussent la solidarité des relations et des groupes, qui est définie comme la force et la durabilité des relations personne-à-groupe et personne-à-personne (Parsons, 1951). Les manifestations comportementales de la solidarité sont notamment l'élargissement des zones de contributions entre les acteurs, le don unilatéral et les conduites de réciprocité, l'acceptation d'échanges plus risqués ou plus ambiguës, le pardon d'opportunismes ponctuels et enfin, la volonté de demeurer dans une relation ou un groupe malgré la présence d'alternatives équivalentes ou meilleures. Ces comportements traduisent l'existence d'un engagement affectif des individus envers une relation ou un groupe qui revêt à leurs yeux une valeur expressive.

En les appliquant au Festival de musique émergente, les travaux de Lawler permettent d'approfondir la compréhension des différents engagements qui suscitent des comportements de mobilisation. Les échanges récurrents ont des effets sur la formation des relations et des groupes. À travers la réalisation collective de l'événement, des relations se créent et se renforcent entre certains individus qui en viennent à se faire confiance et à s'attacher émotionnellement les uns aux autres. Au niveau des groupes et des réseaux, le caractère collectif des tâches renforce la solidarité entre les acteurs qui se manifeste par diverses conduites positives orientées vers des partenaires d'échanges, des relations et des groupes.

3.3 Le climat de mobilisation

L'objectif de ce chapitre est d'enrichir la compréhension d'un climat mobilisateur à l'aide de la théorie de l'échange social, en se basant sur le cas étudié, le Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue. Pour ce faire, nous avons pris pour bases théoriques certains éléments de la conception du climat mobilisateur de Tremblay et Simard (2005), pour qui : a) le climat de mobilisation repose sur des relations d'échange social ; b) un climat mobilisateur doit être riche de sens et de récompenses et permettre de répondre à un ensemble de besoins ;

et c) le climat agit indirectement sur la mobilisation en agissant sur des variables cognitives et affectives plus synthétiques, comme l'engagement et la motivation.

Tout en reconnaissant la pertinence du modèle, nous avons, au chapitre précédent, soulevé certaines limites de l'illustration d'un climat mobilisateur pour expliquer la mobilisation des ressources humaines au sein d'un organisme producteur d'événements culturels. Nous reprendrons ici chacune de ces limites, en démontrant comment les concepts présentés dans ce chapitre permettent de combler ces lacunes et d'approfondir la compréhension d'un climat mobilisateur.

3.3.1 Les réseaux d'échanges

Tremblay et Simard (2005) basent leur travaux sur l'idée que le climat de mobilisation s'appuie sur des relations d'échange social. Ils illustrent le climat de mobilisation dans une relation d'échange réciproque et dyadique entre l'employeur et l'employé, tout en soulignant l'influence de d'autres relations réciproques sur le climat mobilisateur : client-employé, superviseur-employé, collègue-employé. Se plaçant dans le contexte des événements culturels, nous croyons que la réalisation d'un festival sous-tend l'existence un large réseau d'échanges, qui varie suivant le cycle du projet, et qui implique une multitude d'échanges d'échanges productifs, généralisés, réciproques et négociés entre des acteurs individuels et collectifs. Dans la perspective de fournir une image du climat de mobilisation plus adaptée à la réalité des organismes producteurs d'événements culturels, nous concevons donc celui-ci comme un réseau d'échanges dynamique au sein duquel transigent divers acteurs individuels et collectifs à travers différentes structures d'interactions. Nous tenterons, dans cette section, de comprendre les effets mobilisateurs des échanges sociaux, à travers l'étude des différentes structures d'interaction.

Tout d'abord, rappelons que de manière purement structurelle, les relations de dépendance encouragent les acteurs à désertir et les relations d'interdépendance encouragent les acteurs à coopérer (Molm, 1994a). Les échanges les plus mobilisateurs évoluent donc vraisemblablement sous une structure d'interdépendance favorisant le maintien et le développement de relations bénéfiques. Ensuite, soulignons l'importance des attachements affectifs et de la

cohésion perçue dans l'adoption, par les individus, de certaines conduites de mobilisation : élargissement de la zone de contribution, don unilatéral, comportements d'entraide, etc. Les échanges mobilisateurs seront donc des échanges qui fournissent des conditions favorables au développement de l'engagement affectif envers différentes cibles (relations, groupes, réseau), se traduisant par des comportements positifs à l'égard de ces cibles.

Tremblay et Simard (2005) soulignent l'importance des relations d'échanges réciproques dans le maintien d'un climat positif. Les échanges réciproques impliquent un haut niveau de confiance et caractérisent bon nombre de relations intimes (amitié, famille, etc.), prenant la forme d'une série de dons unilatéraux entre des acteurs donnés. Ces relations sont, dans leur essence, les plus risquées, d'où l'importance d'une confiance élevée (Molm, Peterson et Takahashi, 1999). C'est également la forme d'échange la plus «ouverte», c'est-à-dire que les bénéfices obtenus en retour sont rarement explicites, et que la forme et le délai de la réciprocité peuvent varier fortement. Rappelons que dans les échanges réciproques, le résultat d'une transaction agit comme une forme de sanction positive ou négative qui affecte le comportement des acteurs dans les transactions futures (Molm, Takahashi et Peterson, 2000). Les dons unilatéraux prennent, dans les relations réciproques, toute leur importance, non seulement parce qu'ils impliquent une obligation implicite de réciproquer, mais aussi parce que le fait même de donner produit généralement chez l'acteur une émotion positive médiée par la réaction immédiate du bénéficiaire (Lawler, 2001). Les expressions de reconnaissance et de gratitude exprimées par autrui deviennent des récompenses en elles-mêmes. En d'autres mots, les émotions exprimées en réponse immédiate au don unilatéral «complètent» l'action conjointe (don effectué par A, émotion exprimée par B). Souvent, aussi, le bénéficiaire exprimera une intention de réciproquer, par exemple avec une phrase comme *«je t'en dois une !»* ou *«je te revaudrai ça !»*, qui contribue au maintien et au développement de la confiance et de l'attachement au partenaire d'échange.

Les échanges négociés peuvent aussi, dans certaines circonstances, contribuer au développement de relations positives au sein des réseaux et des groupes. En forçant les acteurs à atteindre une entente avant de pouvoir recevoir le bénéfice de l'échange, la négociation transforme l'échange en un accomplissement conjoint et met en lumière la relation entre les contributions des acteurs (Lawler et Yoon, 1993, Molm, 1994a). Des négociations réussies renforcent

la confiance et l'attachement au partenaire d'échange, via les émotions positives ressenties comme résultat des échanges. Certaines conditions sont davantage propices au développement de l'engagement affectif dans les échanges négociés. Dans un contexte de négociation, un pouvoir égal entre les parties produit davantage de concessions et des ententes plus fréquentes qu'un pouvoir inégal (Lawler, 1992 ; Lawler et Bacharach, 1987 ; Lawler et Yoon, 1993, 1996, 1998). En effet, un pouvoir égal tend à générer un meilleur sens de responsabilité partagée pour le succès de l'échange et les émotions positives qu'il produit. Sous un pouvoir inégal, les acteurs ont davantage tendance à blâmer les autres pour l'échec, générant ainsi de la colère mutuelle, et si une entente se produit, les émotions positives sont réduites par le fait que les acteurs ressentent différents degrés de satisfaction et de plaisir, selon qu'ils sont avantagés ou désavantagés (Lawler et Yoon, 1993).

Lawler et Yoon (1993) identifient deux formes de négociation : la négociation distributive («*distributive bargaining*») et la négociation intégrative («*integrative bargaining*»). La négociation distributive réfère à un problème unique où l'issue est une somme nulle, c'est-à-dire que les ententes impliquent la distribution d'une valeur fixe entre les acteurs (par exemple, la distribution d'une somme totale de profit). La négociation intégrative se produit à travers différentes problématiques et encourage les tactiques de roulement («*logrolling tactics*») permettant de produire plus de bénéfices au total que des compromis négociés séparément à chaque situation (Walton et McKersie 1965, Pruitt, 1981, Neale et Bazerman, 1991, cités par Lawler et Yoon, 1993). Un exemple de tactique de marchandage : «*Je t'appuie pour les décisions A et B, mais toi, tu m'aideras à réaliser une tâche C et tu m'appuieras pour la décision D*». Selon Pruitt (1981), il y a plus de potentiel pour la collaboration dans la négociation intégrative, car les problèmes intégratifs fournissent un plus grand potentiel aux acteurs de trouver un but commun, de s'engager dans des processus conjoints de résolution de problème, et de négocier fréquemment des ententes satisfaisantes. En outre, la négociation intégrative aide les gens à bâtir des relations en plus de rendre les ententes plus fréquentes et plus satisfaisantes. Les problématiques intégratives créent ainsi un contexte plus favorable à l'émergence de comportements d'engagement que les problématiques distributives.

Les relations d'échanges directs permettent de renforcer les liens d'attachement entre les membres des groupes et des réseaux, par le développement de la confiance et les émotions

positives ressenties comme résultat des échanges, qui prennent la forme d'accomplissements conjoints. Bien que ces relations de proximité contribuent à nourrir un climat positif, elles sont à notre avis insuffisantes pour maintenir la mobilisation collective au niveau des réseaux et des groupes. Nous sommes d'avis qu'un climat mobilisateur s'appuie plus largement sur un fort sentiment de solidarité et de responsabilité partagée, produit au niveau des groupes et des réseaux, et entraînant des comportements d'entraide et de coordination spontanée entre les acteurs.

Selon Lawler (2001, Lawler, Thye et Yoon, 2000) ce sont les réseaux d'échanges productifs qui produisent les effets de solidarité les plus forts. Les échanges productifs se caractérisent par le plus haut niveau d'interdépendance et par la non-séparabilité des contributions des acteurs, qui agissent comme une unité collective dans la réalisation d'un résultat unique produit au niveau du groupe. Les échanges productifs génèrent l'attachement au groupe en orientant l'attention des acteurs sur la nature collective de leur tâche et en produisant les sentiments positifs les plus intenses dans le cas d'un succès (Lawler, 2001). Ils suscitent un fort sentiment de responsabilité partagée et un «sens du groupe» qui se traduisent par des engagements individuels envers le groupe. Ces engagements se manifestent dans des conduites collectives orientées vers le groupe et ses membres, par exemple, des comportements plus positifs, coopératifs ou généreux (Lawler, Thye et Yoon, 2000).

L'échange productif évolue dans un contexte qui pose des problèmes de coordination significatifs. Ces problèmes peuvent être causés par les communications limitées par le nombre d'acteurs impliqués, ou en raison des contraintes des processus d'échange (Lawler, 2001). Il est difficile pour les acteurs de réaliser leurs intérêts mutuels, malgré des incitatifs à le faire. Par ailleurs, l'interdépendance de la structure permet aux acteurs d'utiliser certaines actions contingentes pour influencer les résultats des échanges. Il est donc probable que dans un contexte d'échange productif, les acteurs mobilisés tentent de mitiger ces problèmes de coordination, notamment par la négociation et l'utilisation de stratégies d'influence, ainsi que par des efforts d'intercompréhension et de coordination spontanée (diffuser et partager l'information, résoudre des problèmes en groupe, etc.).

Tout comme les échanges productifs, les échanges généralisés (ou indirects) se produisent au niveau des réseaux et des groupes, impliquent de fortes dépendances entre les acteurs et po-

sent des problèmes de coordination entre les contributions individuelles. Ils se distinguent toutefois des échanges productifs par leur structure, qui implique la séparation des contributions des acteurs à l'effort collectif. Structurellement, les échanges généralisés sont moins favorables à l'émergence de l'engagement et de la solidarité, en raison de leur caractère impersonnel et de la structure de dépendance indirecte qui ne permet pas l'utilisation d'actions contingentes. Les échanges généralisés présentent les conditions structurelles les plus propices au phénomène du «free-riding», où les acteurs tentent de profiter des bénéfices collectifs tout en échappant aux coûts de l'action. Dans le contexte d'un événement culturel, le «free-riding» pourrait prendre la forme d'un bénévole qui profite des bénéfices de son statut (accès aux spectacles, tickets de bière et de repas) tout en cherchant à éviter les efforts (en faire le moins possible, ne pas se présenter à ses quarts de travail, etc.).

Les réseaux d'échanges généralisés peuvent néanmoins être maintenus par la présence de normes comportements et par un sentiment collectif de responsabilité partagée. La réciprocité peut se manifester dans la mesure où une confiance mutuelle est présente entre les acteurs, confiance que les autres vont «*remplir leurs obligations à l'enrichissement de la collectivité plutôt qu'à la seule poursuite de leur intérêt personnel*» (Ekeh, 1974, librement traduit). En accord avec Lawler (2001), une telle confiance présuppose la formation d'un réseau basée sur une logique relationnelle plutôt que transactionnelle.

Nous croyons que cette logique relationnelle prend forme lorsque le réseau d'échange généralisé prend la valeur d'un groupe d'appartenance et de référence en devenant une source d'identité collective pour les membres de ce réseau. Pour Lawler (2001), les identités collectives sont «*des croyances partagées au sujet des affiliations au groupe, qui émergent des interactions concernant les tâches ou les activités collectives*». Selon Collin (1981), les individus qui interagissent de manière récurrente développent un focus commun et des humeurs collectives qui symbolisent leurs relations ou leurs affiliations à un groupe. Collin (1989) prédit une solidarité d'autant plus forte si les interactions génèrent 1) une cible commune que les acteurs reconnaissent, 2) des sentiments partagés qui motivent l'action envers la cible commune, 3) le sens d'une réalité collective qui est manifeste dans la clarté de la cible commune et dans l'intensité des sentiments partagés. Comme résultat, les acteurs en viennent à se sentir comme membres d'un groupe symbolisé par la cible commune et à ressentir une plus

grande obligation morale les uns envers les autres. Cette obligation morale est, selon nous, à la base du maintien des réseaux d'échanges généralisés, car elle permet de limiter le phénomène du «free-riding».

La finalité même du Festival de musique émergente — la réalisation de l'événement — suppose une prédominance des échanges productifs au niveau des groupes et des réseaux. Les échanges productifs se caractérisent par des efforts de coordination visant la réalisation d'un événement unique, produit au niveau du groupe, où le résultat des échanges dépasse la somme des contributions individuelles. Le problème majeur de ce type d'échange est la coordination, en raison du nombre d'acteurs impliqués et des contraintes des structures d'échanges.

En accord avec Lawler et Yoon (1998), les échanges productifs donnent lieu à des transactions directes, réciproques et négociées, entre les membres des groupes et des réseaux. Il est donc probable qu'on retrouve, au sein du FME, des «poches de cohésion» entre les membres des équipes et des groupes (par exemple, le comité de programmation, le C.A., l'équipe de la billetterie, etc.), ainsi que des relations dyadiques caractérisées par un fort attachement affectif (des liens familiaux, amicaux, amoureux). Le développement de ces attachements affectifs sera d'autant plus probable qu'une forte interdépendance lie ces acteurs, que les échanges soient volontaires et qu'ils produisent des émotions positives répétées chez les individus (Lawler, 2002)

Au niveau du réseau, les acteurs en viennent à développer un engagement affectif orienté vers le projet lui-même, le FME. L'interdépendance et la collectivité de sa structure donne au réseau d'échange les conditions du développement d'une identité collective, mise en relief par le projet d'événement et par la valeur de ce projet aux yeux des participants. Cette identité collective agit alors en tant que «troisième force» envers qui les acteurs développent des sentiments et orientent leurs comportements. Les échanges entre les acteurs renforcent leur sentiment d'appartenance au groupe, leur confiance mutuelle ainsi qu'un sentiment de responsabilité partagée. Il en résulte une obligation morale que ressentent les membres les uns envers les autres, qui les poussent à respecter les normes collectives (de réciprocité, d'entraide, de loyauté, etc.) et qui contribue à limiter le phénomène du «free-riding» et à renforcer la mobilisation collective. Le succès du projet renforce cette solidarité en raison des

émotions positives intenses qu'il suscite et du sentiment d'efficacité personnelle et collective qui en résulte.

En résumé, nous croyons que les échanges productifs, au niveau des groupes et des réseaux, fournissent les conditions les plus propices au développement et au maintien d'un climat mobilisateur, en favorisant des attachements affectifs envers différentes cibles (individu, groupe, projet) qui se traduisent par des comportements positifs à l'égard de ces cibles. Ainsi, selon notre conception, un climat mobilisateur prend la forme d'un réseau d'échanges productifs regroupant des acteurs individuels et collectifs qui, à travers la réalisation d'un projet partagé, développent une identité collective. Cette identité collective agit alors comme une «troisième force» envers laquelle les acteurs orientent leurs comportements, à travers une multitude d'échanges négociés et réciproques, généralisés et productifs.

3.3.2 L'engagement et la motivation

Nous nous appuyons, dans cette section, sur la proposition de Tremblay et Simard (2005) selon laquelle le climat mobilisateur a un effet indirect sur la mobilisation en donnant lieu à des variables cognitives et affectives plus synthétiques, comme l'engagement et la motivation. Tremblay et Simard (2005) illustrent la dynamique mobilisatrice dans une relation d'échange réciproque où, en retour de certains bénéfices psychologiques (confiance, soutien, pouvoir d'agir, reconnaissance et justice) qui constituent *«la contribution de l'employeur»* ou *«les relations d'échanges sociaux amorcées par l'organisation ou ses représentants»*, l'employé développe engagement et motivation. Ces deux derniers états psychologiques, nécessaires à la mobilisation, représentent pour les auteurs *«le paiement cognitif et affectif de la dette perçue par les salariés»* ou encore *«le sentiment d'obligation morale de rendre le traitement de faveur reçu par les employés»*.

Dans la visée d'approfondir la compréhension de la dynamique collective de mobilisation au sein du Festival de musique émergente, nous souhaitons étudier l'action possible de certains processus psychosociaux en ce qui touche l'engagement et la motivation des individus. Le

climat mobilisateur sera donc observé en regard de ces deux états psychologiques, à l'aide de différents concepts de l'échange social.

En ce qui a trait au développement de l'engagement, nous nous basons principalement sur théories exposées précédemment pour dire qu'il existe au moins deux processus distincts qui contribuent au développement de l'engagement dans une action collective. Un processus instrumental, basé sur la réduction de l'incertitude, pousse l'individu à s'engager envers une cible qu'il valorise, car il a confiance qu'elle lui procurera des bénéfices spécifiques qu'il valorise. Un processus émotif, basé sur les émotions positives ressenties comme résultat des échanges, pousse l'individu à s'engager envers un objet social (relation, groupe, réseau) qu'il perçoit comme étant la source principale de ses émotions. Ces deux formes d'engagement donnent lieu à des conduites distinctes, ce qui est cohérent avec la perspective de Meyer et Allen (1991). Les individus engagés de manière affective auront davantage tendance à élargir leur zone de contribution, à adopter des comportements positifs et généreux, et à s'engager dans des actions unilatérales. Les travaux sur la mobilisation démontrent en outre le rôle essentiel de l'engagement affectif dans l'adoption de comportements de mobilisation (Wils et al., 1998, Tremblay et Simard, 2005, etc).

Meyer et Allen (1991) identifient une troisième dimension de l'engagement, qu'ils nomment «engagement normatif», défini comme le sentiment d'obligation à poursuivre une action envers une cible. Meyer et Allen (1991) suggèrent que l'engagement normatif se développe lorsqu'un individu a) a intériorisé un ensemble de normes de conduite (par la socialisation), b) a reçu un bénéfice et se sent redevable ou c) a accepté les termes d'une entente. Ils notent la très forte corrélation existant entre l'engagement affectif et l'engagement normatif, soulignant en outre la difficulté d'établir une distinction théorique entre ces deux formes d'engagement.

Notre compréhension de cette dimension de l'engagement diverge quelque peu de la notion d'engagement normatif de Meyer et Allen (1991), en se rapprochant davantage de la notion de conformité sociale, que nous considérons comme un effet de l'appartenance à un groupe.

Pour Oberlé et Beauvois (1995) la conformité est le résultat d'un processus qui implique que des personnes ont modifié leurs façons de faire, dire ou penser, l'harmonisant à celles d'autres personnes. Selon ces auteurs, la conformité à un groupe est affectée par plusieurs

facteurs, dont la perception de la nécessité de l'uniformité pour l'atteinte des buts du groupe, l'incertitude de ne pas être accepté au sein d'un groupe perçu comme attrayant et la force, la proximité et le nombre de personnes exerçant l'influence.

Kelman (1958) identifie trois différents degrés de conformisme, soit la complaisance, l'identification et l'intériorisation. La complaisance correspond au fait de céder à la pression sociale dans le but d'obtenir des avantages et d'éviter des désagréments. À ce niveau de conformité, l'accord aux normes est public, mais pas nécessairement privé. Ainsi, le désir d'acquiescer des récompenses du groupe et d'éviter les punitions conduit les individus à se conformer. Levine et Pavelchak (1984) soulignent que l'influence normative s'accroît lorsque les acteurs s'attendent à avoir des interactions futures avec certains membres du groupe. La récurrence des échanges rend donc plus probable la conformité des acteurs qui sont engagés rationnellement.

Le second degré de conformisme, l'identification, correspond au désir de l'individu d'établir une relation avec le groupe majoritaire, car ce groupe dispose de caractéristiques et de qualités que l'individu souhaite adopter (Kelman, 1958). Cette forme de conformisme implique que l'acteur ressent un engagement affectif que Meyer et Allen (1991) décrivent comme un engagement basé entre autres sur l'identification à une cible. Pour Oberlé et Beauvois (1995), la recherche de similitude est l'une des composantes du désir d'affiliation. En accord avec Lawler (2001), les activités collectives ont le potentiel de susciter le développement d'une identité collective se traduisant par un «sens du groupe» et un sentiment d'obligation morale entre les membres de ce groupe. Les individus choisissent donc de se conformer à un groupe en raison de leur désir de s'y intégrer ou d'y demeurer en tant que membre.

Le dernier niveau de conformisme, l'intériorisation, implique que l'individu adhère au système de valeurs défendu par le groupe (Kelman, 1958). Ainsi, l'individu se conforme aux valeurs du groupe parce qu'il y adhère personnellement, ce qui correspond encore à la dimension affective de l'engagement de Meyer et Allen (1991), basée également sur une congruence des valeurs.

Bref, les individus qui sont engagés rationnellement auront tendance à se conformer pour ne pas perdre les avantages et pour éviter les désagréments. Les individus engagés affectivement auront tendance à vouloir se définir comme membre du groupe et à ainsi se conformer. Ils se

conformeront d'autant plus que leur engagement affectif est élevé et qu'ils ont intériorisé les normes de comportements qui correspondent à leurs valeurs. Il est également probable que ces individus fortement engagés participent aux efforts de conformité sociale en faisant subir de la pression à se conformer aux membres déviants. Ces pressions sociales s'accroîtront vraisemblablement lorsque l'uniformité est ressentie comme désirable ou nécessaire pour atteindre les buts du groupe, et seront d'autant plus importantes quand les membres du groupe travaillent en vue d'une récompense commune. Enfin, plus la cohésion d'un groupe augmente, et plus les pressions vers l'uniformité deviennent importantes (Festinger et Thibault, 1951, cité par Oberlé et Beauvois, 1995).

Se plaçant dans le contexte du Festival de musique émergente, nous croyons que tous ces niveaux de conformisme agissent, au sein des groupes et des réseaux, que Lawler conçoit comme des « ordres micro-sociaux » définis comme des « *structures de transaction récurrentes entre des acteurs, par lesquels ils en viennent à se percevoir ensemble comme une unité (ou un groupe) et à développer des sentiments envers ces unités sociales* » (librement traduit). Nous croyons qu'au sein du FME, les individus se conforment à différents niveaux, suivant la force et la nature de leurs engagements. En outre, nous croyons que des pressions à se conformer sont dirigées vers les membres déviants, car le respect de certaines normes et valeurs sont vraisemblablement perçues comme nécessaires pour atteindre les buts du groupes et pour réaliser collectivement le projet d'événement.

Pour en revenir au climat de mobilisation, nous croyons qu'au moins trois différents processus liés à l'engagement sont en cause dans la réalisation collective d'un événement culturel, et donnent lieu à des conduites différentes. Ces processus impliquent tous des relations d'interdépendance donnant lieu à des échanges récurrents entre des acteurs donnés.

À travers un processus rationnel de réduction de l'incertitude, les individus en viennent à faire confiance à leurs partenaires d'échanges et à être plus assurés de leur contribution. Au niveau collectif, la confiance permet de maintenir les réseaux d'échanges indirects et de rendre l'environnement plus prévisible et plus compréhensible pour les individus. Il en résulte que ceux-ci sont plus enclins poursuivre les échanges et à s'impliquer dans des actions plus

risquées, dans la poursuite de bénéfices spécifiques et dans le désir d'éviter les coûts liés à l'action ou au départ.

À travers un processus émotionnel, les individus en viennent à valoriser les relations, les groupes et les réseaux qu'ils perçoivent comme la source principale des émotions positives ressenties comme résultat des échanges, et à s'engager affectivement envers ces objets sociaux. Il en résulte des comportements positifs orientés vers ces objets sociaux, tels que l'entraide, la solidarité, le don unilatéral et l'élargissement des zones de contribution.

À travers un processus groupal, les individus en viennent à se conformer aux groupes qui prennent une valeur instrumentale (en leur permettant d'obtenir des bénéfices et d'éviter les punitions) ou expressive (par un désir d'appartenance ou une congruence des valeurs). Au niveau collectif, des pressions sociales vers l'uniformité seront exercées par les membres du groupe envers les membres déviants. Il en résulte des comportements collectifs cohérents avec les normes et les valeurs du groupe majoritaire.

Nous avons noté, au chapitre précédent, l'idée selon laquelle la motivation est un construit plus large que l'engagement et que celui-ci pouvait constituer l'une des nombreuses forces agissant dans le processus de motivation. La motivation est un ensemble de forces qui donne de l'énergie aux individus en influençant l'orientation, la force et la persistance de leurs comportements.

L'engagement peut donc être l'une des forces qui agissent pour orienter les comportements des individus dans la réalisation collective d'un événement culturel. Dans une optique d'engagement rationnel, l'individu sera motivé à poursuivre les échanges et à s'engager dans des actions risquées, par la confiance qu'il ressent que ses actions lui permettront de recevoir les bénéfices qu'il valorise (ressources matérielles, expérience professionnelle, statut, etc.). Dans une optique affective, l'individu sera motivé à adopter des comportements positifs envers différentes cibles (entités ou actions), car il valorise son appartenance à ces relations, groupes ou réseaux, et valorise l'action poursuivie par ces objets sociaux (qui se traduit dans sa mission et dans les valeurs qui y sont véhiculées). Au niveau collectif, les individus seront motivés à se conformer aux normes et aux valeurs des groupes ou des réseaux d'appartenance, soit dans la perspective d'obtenir des bénéfices et d'éviter les punitions, soit

parce qu'ils valorisent leur appartenance à ces groupes et ces réseaux ou en ont intériorisé les valeurs. L'engagement est reconnu pour être une source de motivation particulièrement puissante, qui peut mener à la persistance d'une action même en présence de forces et de motivations opposées (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004, Brickman, 1987, Scholl, 1991).

En plus des différents engagements, d'autres forces peuvent agir pour orienter les comportements des acteurs d'un projet collectif. Les émotions peuvent devenir des motivations en elles-mêmes, en orientant les comportements des individus de manière à leur faire ressentir des émotions positives et à leur faire éviter les émotions négatives (Lawler, 2001). En effet, si les émotions constituent des réponses à un stimulus, elles constituent également des stimuli entraînant d'autres réponses. Une fois qu'une émotion est activée en réponse à un événement, elle devient une force *«énergisante et "orientante" dans les actions et les pensées subséquentes»* (Izard, 1991, librement traduit).

En tant que motivations, les émotions font appel aux dimensions cognitive et affective des acteurs : affective dans la mesure où les émotions sont des états affectifs, cognitive dans la mesure où les individus cherchent à comprendre la source de leurs émotions dans un processus rationnel d'attribution visant à ressentir des émotions positives (perçues comme des bénéfices) et à éviter des émotions négatives (perçues comme des coûts). Dans cette optique, il est logique de penser que dans la poursuite d'une action collective, les individus orientent leurs actions en considérant les conséquences émotives de celles-ci. Dans la perspective de la motivation de Deci et Ryan (2000), les émotions positives peuvent constituer une motivation intrinsèque si l'action en elle-même procure du plaisir et de la satisfaction. Elles peuvent également constituer une motivation extrinsèque, si les émotions positives sont identifiées comme étant une conséquence de l'action, même si celle-ci peut ne pas être agréable en soi.

L'action collective en elle-même peut devenir une motivation pour les individus, à travers un processus d'identification où le réseau d'échange, symbolisé par le projet partagé, devient un objet d'identification pour les individus. Cet ordre micro-social (le réseau d'échange) devient alors une «troisième force» perçue comme extérieure aux individus, et envers lequel ils orientent leurs comportements. Les individus seront alors motivés à prendre part à l'action collective, car ils en sont personnellement valorisés, et valorisent aussi consciemment l'action et ses conséquences qui sont vues comme servant un but important (Deci et Ryan, 2000)

Toutes ces motivations influencent la volonté des individus à participer à l'action collective. Dans la perspective de Klandermans (1984), des motifs collectifs sont liés à la valeur de l'action collective et les motifs sélectifs sont liés aux bénéfices sociaux (amitiés, appartenances, etc.) ou non-sociaux (matériels, financiers, etc.). Ainsi, dans son optique la plus «transactionnelle», la participation pourrait être vue comme un moyen pour l'individu d'avoir accès à des ressources économiques ou quasi-économiques (salaire, passeport donnant accès aux spectacles, tickets de bières et de repas, etc.) conduisant au phénomène du «free-riding». Dans son optique la plus «relationnelle», la participation pourrait être vue comme un moyen pour l'individu d'appartenir à un groupe qu'il valorise. Enfin, dans son optique la plus «communautaire» ou «altruiste», la participation pourrait être vue comme un moyen pour un individu de contribuer au bien commun à travers la poursuite d'une cause valorisée. Dans la réalité, toutefois, ces motifs interagissent et font contrepoids pour motiver une personne à l'action (Klandermans, 1984). Par exemple, une personne peut se motiver à participer même si elle ne reçoit pas de bénéfices économiques, car elle valorise l'action en elle-même et est fière d'appartenir au groupe qui la réalise. D'autre part, il est possible que des individus qui vivent dans une situation de précarité financière accordent davantage d'importance aux bénéfices financiers et matériels, sans nécessairement être dénués d'attachement affectif envers le projet.

La motivation n'est toutefois pas suffisante pour prévoir la participation des personnes. Selon Klandermans (1984), la motivation interagit avec les obstacles (ou les coûts) pour activer la participation. Plus un individu est motivé, plus il sera en mesure de surmonter de hautes barrières à sa participation. Ces obstacles peuvent prendre des formes diverses (émotions négatives ressenties comme résultat des échanges, manque de temps ou de compétences pour réaliser la tâche, manque d'informations quant à l'action à accomplir, etc.). L'activation de la participation est donc, pour Klandermans (1984), fonction de la balance entre les motifs et les obstacles à la participation. Par exemple, si un conflit relationnel entraîne des émotions négatives qu'un individu attribue à un membre de son groupe, un fort engagement affectif à l'égard de ce groupe ou à l'égard d'autres cibles peut faire contrepoids afin de permettre la persistance de sa participation.

Le Festival de musique émergente offre sans doute plusieurs motifs de participation aux individus : découverte de nouvelles musiques, rencontres, plaisir, récompenses matérielles ou financières, etc. Ces différents motifs interagissent avec les obstacles (conflits interpersonnels, déplaisir dans la tâche, etc.) pour activer la participation des individus, et en déterminer la nature et l'intensité.

Cette participation à l'action collective leur permet de renforcer leurs engagements et d'en développer de nouveaux. Ils peuvent s'engager rationnellement dans la poursuite de certains bénéfices spécifiques (accès aux spectacles, expérience professionnelle, salaire). Ils peuvent s'engager affectivement envers des relations ou des groupes qui leur procurent des émotions positives (plaisir, fierté, reconnaissance). Enfin, ils peuvent s'attacher affectivement au projet en lui-même, car ils développent une identité collective qu'ils valorisent et qui agit comme «troisième force» envers laquelle ils orientent leurs efforts.

Motivation et engagement interagissent pour donner un sens à l'action des individus dans la réalisation collective de l'événement. C'est en cela qu'un climat *riche de sens et de récompenses et permettant de répondre à un ensemble de besoins* agit indirectement sur la mobilisation en favorisant le développement de diverses motivations individuelles et collectives, et en favorisant l'engagement affectif des individus et la cohésion des groupes.

3.3.3 Les ressources mobilisatrices

Nous avons vu dans les sections précédentes que différentes structures permettent le développement de l'engagement et de la cohésion, et que différents processus sont liés à l'engagement et à la motivation dans une dynamique collective de mobilisation. Dans la visée d'approfondir la compréhension d'un climat mobilisateur, nous nous étions appuyés sur le constat de Tremblay et Simard (2005), selon qui «*un climat mobilisateur doit être riche de sens et de récompenses et permettre de répondre à un ensemble de besoins*». Nous nous intéressons maintenant à l'influence des différentes ressources sur le maintien et le développement d'un climat mobilisateur. La présente section tentera donc d'identifier les principaux éléments constitutifs d'un climat mobilisateur, à travers différents concepts de l'échange social.

Nous sommes d'avis qu'une multitude de ressources peuvent agir sur le climat organisationnel et qu'elles agissent à différents niveaux pour créer et maintenir un climat de mobilisation. En effet, si certaines ressources suscitent la mobilisation des individus en suscitant certains états psychologique favorables au développement de l'engagement et de la motivation, d'autres ressources agissent pour donner les conditions de l'action collective et pour permettre la coordination des contributions des individus. Enfin, certaines ressources constituent à la fois un facteur et un résultat de la mobilisation collective. Ces différents éléments constitutifs d'un climat mobilisateur seront décrits dans les paragraphes suivants.

Tremblay et Simard (2005) identifient cinq ressources qui agissent sur les individus pour susciter des états psychologiques favorables au développement de l'engagement et de la motivation : la confiance, la reconnaissance, le pouvoir d'agir, le soutien et la justice. Pour notre part, nous en proposons deux autres : l'appartenance et le plaisir.

Le rôle important de la confiance dans le développement de l'engagement a été mis en lumière tout au long de cette recherche, et a été souligné par de nombreux auteurs. Cette confiance peut se manifester dans des relations directes, à travers des relations négociées et réciproques, où au sein des réseaux et des groupes, à travers des échanges généralisés et productifs. La confiance agit sur l'engagement des individus, en favorisant la persistance des échanges, le développement des relations et le maintien des réseaux. En rehaussant la valeur des relations, des groupes et des réseaux d'échange, la confiance renforce également la motivation des individus à participer dans la perspective d'obtenir des bénéfices spécifiques. De nombreuses ressources contribuent à susciter la confiance des individus : informations, relations persistantes, ressources financières, matérielles, etc.

La reconnaissance favorise l'engagement et la motivation principalement en raison des émotions positives qu'elle produit chez les individus. La reconnaissance serait perçue par les individus comme une récompense intrinsèque de la participation (Tremblay et Simard, 2005), et pourrait agir aussi efficacement sur la performance que les systèmes de récompenses financières (Luthans et Stajkovic, 1999). L'étude de Barraud-Didier, Guerrero et Igalens (2003) a par ailleurs démontré que ce sont les récompenses intrinsèques qui ont le plus d'impact sur la performance des individus. Plusieurs ressources peuvent être considérées comme de la reconnaissance par les participants à un projet d'événement culturel : tape dans

le dos, félicitations, expression de gratitude, feed-back, récompenses matérielles et financières, etc.

Le pouvoir d'agir contribue à susciter la motivation des individus en raison notamment des sentiments de contrôle (perception d'autonomie dans son travail) et de compétence (sentiment d'efficacité personnelle) qu'il procure aux individus. Le pouvoir d'agir peut être à la fois une ressource valorisée en soi (par des désirs d'autonomie et de réalisation) et un facteur facilitant la participation et la mobilisation. En effet, certains individus peuvent s'impliquer dans un projet qui leur permet de réaliser leur plein potentiel, en cela, le pouvoir d'agir est valorisé en soi. Ils peuvent également être motivés face à l'atteinte d'un résultat distinct (le projet, leur tâche individuelle) et le pouvoir d'agir leur permet alors d'évoluer dans un environnement instable et dynamique, et de conserver un libre-arbitre dans la poursuite des buts collectifs. En outre, le pouvoir d'agir peut être perçu par les individus comme une marque de confiance, de respect ou de considération. Plusieurs ressources peuvent contribuer à développer le pouvoir d'agir : informations stratégiques, ressources matérielles et financières, etc.

Le soutien et la justice agissent aussi sur la motivation, principalement en raison des émotions positives qu'ils procurent aux individus. En effet, le sentiment de soutien est perçu par les individus comme une faveur humaniste (Tremblay et Simard, 2005) qui renforce l'engagement affectif envers les personnes qui le prodiguent. La justice et le respect sont aussi des valeurs humanistes qui contribuent à forger des attachements affectifs entre les individus qui en font preuve. Selon Organ (1990), un sentiment d'équité prédispose davantage les individus à adopter des comportements positifs dans un esprit de réciprocité. Plusieurs ressources peuvent contribuer à la perception de soutien, de justice et de respect : les services rendus, les encouragements, l'appui dans les décisions, le partage d'information, etc. Selon Tyler et Lind (1992), une personne ressentira davantage son appartenance à un groupe si elle a le sentiment d'être respectée et traitée avec courtoisie et politesse.

Ce sentiment d'inclusion prédisposerait davantage les personnes à coopérer entre elles et à élargir leur zone de contribution à l'action collective (De Cremer *et al.*, 2002). Nous croyons conséquemment que le sentiment d'appartenance est un état favorable à l'engagement au niveau des groupes et des réseaux. L'appartenance favorise l'engagement des individus au sein des groupes et des réseaux, symbolisés par l'action qu'ils poursuivent. Le sentiment ou

le désir d'appartenance pousse les individus à se conformer aux normes et aux valeurs véhiculées par le groupe, et à exercer une pression envers les membres déviants, afin qu'ils se conforment. Cette conformité sera d'autant plus forte que les individus travaillent ensuite à la réalisation d'une œuvre commune. Plusieurs ressources contribuent à susciter le sentiment d'appartenance : Il y a aussi des ressources qui sont valorisées en raison de ce besoin d'appartenance : les statuts (symbolisés, par exemple, par les passeports «équipe», «bénévole», «artiste», etc., par le titre des postes et les affiliations), les expressions de reconnaissance ou de considération, les informations privilégiées, etc.

Le plaisir (ou les émotions similaires, comme l'enthousiasme, la fierté ou la satisfaction) est à notre avis un autre état psychologique favorable au développement de l'engagement affectif. En effet, le plaisir suscite l'engagement envers les objets sociaux perçus comme source de cette émotion (Lawler, 2001). La réussite de l'événement est certainement l'une des plus grandes sources de plaisir et d'autres émotions positives (fierté, satisfaction, gratitude, etc.) au niveau collectif. D'autres ressources ou situations d'échanges peuvent causer le plaisir (réussite d'une négociation, succès d'un échange, expression de gratitude ou de reconnaissance, etc.). Enfin, la tâche collective en elle-même peut générer du plaisir et ainsi susciter l'engagement affectif.

En nous appuyant sur Tremblay et Simard (2005), nous croyons que lorsque l'ensemble de ces conditions psychologiques sont présentes, les probabilités sont plus élevées que les employés adoptent des comportements de mobilisation. Le corrolaire de cette proposition est que l'absence de l'une ou l'autre de ces états peut être considérée comme un obstacle à la mobilisation des individus et ainsi constituer un facteur de démotivation et mener au désengagement des individus, en raison des émotions négatives qui en résultent. Par exemple, une forte perception d'iniquité sur le plan des récompenses pourrait conduire à une diminution des comportements de mobilisation. De manière similaire, nous croyons qu'un manque de soutien ou de confiance peuvent miner la motivation des individus et les pousser à se désengager, voire à quitter l'action collective. Wils *et al.* (1998) ont en outre observé que les obstacles à la mobilisation les plus souvent cités par les professionnels en gestion des ressources humaines concernaient le favoritisme, le manque de transparence, le manque de communication, le manque de reconnaissance, l'obsession du contrôle et le mépris des employés. Nous

croyons que le sentiment d'urgence fait ici exception, dans la mesure où s'il peut constituer un facteur supplémentaire à la motivation, son absence ne risque pas de nuire à la mobilisation des individus.

Nous croyons donc qu'un climat mobilisateur repose essentiellement sur certains états psychologiques qui sont favorables à la motivation et à l'engagement des individus : la confiance, la reconnaissance, le pouvoir d'agir, le soutien, la justice, l'appartenance, le plaisir et l'urgence. Alors que ces éléments du climat agissent directement sur les individus et suscitent leur mobilisation, nous croyons que d'autres ressources contribuent au maintien d'un climat positif, en donnant les conditions de l'action collective et en permettant la coordination entre les contributions des acteurs.

En effet, il n'est pas suffisant que les individus aient la volonté de se mobiliser. En accord avec Wils *et al.* (1998), il faut également qu'ils aient les possibilités de le faire. Certaines ressources agissent peuvent donc agir sur le climat collectif en donnant les conditions de la mobilisation. Par exemple, il est impossible pour un individu de s'aligner sur les priorités stratégiques s'il ne dispose pas d'informations par rapport à ces priorités. Les informations jouent à notre avis un rôle crucial dans l'établissement d'un climat de mobilisation. Non seulement celles-ci peuvent représenter un bénéfice considérable pour une personne, en rendant l'environnement de travail de l'individu plus compréhensible et plus prévisible (Berg et Wiebe, 1993), mais elles donnent également les moyens aux individus de se mobiliser, en favorisant la compréhension du sens de l'action collective, en permettant de prendre des décisions éclairées et de faire des choix d'action plus judicieux.

Les statuts participent aussi au climat de mobilisation, en influençant de manière explicite ou implicite les rôles et les contributions de chacun à l'action collective. Dans la mesure où la coordination est un enjeu crucial dans la réalisation collective d'un événement, les rôles et les statuts contribuent à apporter une logique dans l'action collective, en donnant des informations sur les zones de contributions de chacun. En outre, les statuts peuvent renforcer certains états psychologiques favorables à la mobilisation, comme l'appartenance, la confiance et le pouvoir d'agir.

La collaboration et l'entraide, qui prennent souvent la forme de services entre les acteurs, contribuent également à permettre la coordination spontanée entre les acteurs, dans la réalisa-

tion collective de l'événement. Ces services peuvent être extrêmement variés (prêter d'une voiture, aider un collègue dans sa tâche, poser des affiches pour son ami, etc.) et peuvent constituer un élargissement volontaire de la zone de contribution des différents acteurs. Les services que se rendent les individus entre eux peuvent en outre être considérés comme des preuves de soutien et ainsi contribuer à l'engagement des individus face à ceux qui les soutiennent.

Nous croyons aussi que si certaines ressources n'agissent pas à proprement parler sur la mobilisation des ressources humaines, elles participent néanmoins aux échanges en donnant les conditions de l'action collective et de la participation des individus. Les ressources humaines, matérielles et financières en sont des exemples. En effet, la tenue même d'un festival serait impossible sans ces ressources. Les individus qui s'impliquent doivent également disposer de certains outils, équipements et biens matériels pour réaliser leur fonction. Ces ressources sont extrêmement diversifiées (ordinateur, voiture, équipements de son et lumière, poubelles) et sont nécessaires pour permettre aux participants d'accomplir leurs tâches.

Finalement, certaines ressources constituant le climat mobilisateur sont à la fois une condition et un résultat de la mobilisation collective. Les relations d'échanges elles-mêmes, créées par l'action collective des acteurs, peuvent devenir des ressources valorisées par les acteurs et stimuler l'adoption de comportements de mobilisation orientés vers les membres du projet. Ces conduites donnent lieu à des ressources qui sont à la fois des produits et des facteurs de mobilisation (encouragements, conseils, soutien dans la réalisation d'une tâche, échange d'informations), renforçant ainsi les sentiments de confiance, d'appartenance, de soutien, de plaisir, etc.

Le projet en lui-même est une ressource produite par la mobilisation collective, dans la visée de profiter à une communauté plus large, ce qui s'illustre dans la mission de l'organisation. Le festival, comme bénéfice ultime de l'action collective des individus, est hautement valorisé et devient un objet d'attachement affectif pour ces derniers. Le succès de chaque édition devient ainsi un puissant facteur de mobilisation qui pousse les individus à s'engager dans la réalisation des éditions subséquentes.

Bref, le climat de mobilisation est composé d'une multitude de ressources qui constituent des états psychologiques favorables à la motivation et à l'engagement, des récompenses de la participation, des moyens ou des conditions à l'action collective, et qui sont à la fois des produits et des facteurs de la mobilisation collective.

L'organisation du Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue est une activité collective qui implique la participation d'un grand nombre d'individus, qui interagissent entre eux à travers différentes structures pour produire et échanger une multitude de ressources, et dont le but commun est le succès du festival. La survie et la croissance de l'événement, dans un contexte instable, compétitif et précaire, laisse penser que le projet parvient à susciter une forte mobilisation collective se traduisant par la performance des ressources humaines.

Certains éléments de la théorie de l'échange social permettent d'apporter des éléments explicatifs à la mobilisation collective et d'approfondir la compréhension d'un climat mobilisateur. En effet, les structures d'échanges, en créant des opportunités d'échanges récurrents, permet le développement des relations et des groupes, à travers différents processus d'engagement qui donnent lieu à des conduites positives. Les réseaux d'échanges productifs, en orientant le focus des individus vers l'action conjointe, sont ceux qui favorisent le plus le développement d'une identité collective, qui se traduit par une forte solidarité et par des comportements plus positifs et généreux et qui génèrent les émotions positives les plus intenses dans le cas d'un succès. Les échanges productifs donnent lieu, en outre, à différents échanges négociés, réciproques et généralisés, entre les acteurs du réseau.

Les individus, cherchant à combler différents besoins, valoriseront différentes ressources, et leur action sera motivée en partie par l'action collective en elle-même et en partie par la perspective de combler, via leur participation, un ensemble de besoins, d'attentes et de désirs.

CHAPITRE IV

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la démarche méthodologique qui a été utilisée pour mener à terme cette recherche. Le cadre et la nature de cette recherche sont d'abord explicités, suivi du choix de la méthode, puis la démarche de cueillette et d'analyse des données sont précisées dans le plan de recherche.

4.1 Cadre et nature de la recherche

La présente recherche s'inscrit dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet de l'Université du Québec à Montréal. L'intérêt de l'auteure envers la mobilisation des ressources humaines est né de ses questionnements sur le terrain, où, en tant que responsable des bénévoles au Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue, elle a observé d'une part un manque de termes et d'éléments explicatifs pour nommer et comprendre certains phénomènes en présence, d'autre part une compréhension limitée par différents acteurs des processus liés à la participation et à la mobilisation.

La complexité des phénomènes étudiés favorise une recherche de nature qualitative. Celle-ci est effectivement à privilégier lorsque la recherche a pour but «*d'approfondir des processus ou des phénomènes complexes*» (Deslauriers et Kérisit, 1997). Dans le cas qui nous occupe, c'est la nouveauté du terrain d'enquête qui donne à cette recherche un caractère à la fois exploratoire et descriptif. En effet, si certaines recherches ont exploré, puis approfondi le phé-

nomène de la mobilisation en y apportant plusieurs éléments explicatifs, il n'y a, à notre connaissance, aucune recherche qui se soit intéressée au phénomène de la mobilisation au sein d'organisations bénévoles issues du milieu culturel.

La nouveauté du champ d'étude favorise donc une recherche de nature exploratoire visant à « *explorer de nouveaux problèmes de recherche dans le but de formuler des questions de recherche nouvelles* » et permettant de « *développer de nouvelles intuitions face au sujet du phénomène à l'étude* » (Laramée et Vallée, 1991).

L'objectif d'approfondir différents processus sociaux impliqués dans l'action collective confère également à cette recherche un caractère descriptif, issu d'un désir d'explicitier les caractéristiques du phénomène à l'étude (Laramée et Vallée, 1991). Cette recherche vise donc également l'exploration d'un phénomène qui sera décrit avec le plus de précision possible afin de pousser plus loin la compréhension du phénomène. « *Par la précision des détails, [la recherche descriptive] fournira des informations contextuelles qui pourront servir de base à des recherches explicatives plus poussées* » (Poupart *et al.*, 1997).

Les données qualitative réfèrent à l'expérience, aux représentations, aux paroles, aux opinions, au sens de l'action et des phénomènes (Poupart *et al.*, 1997). Leur analyse appelle un raisonnement inductif. C'est en partant de l'observation de faits particuliers et de l'analyse de données réelles recueillies lors des entrevues qu'il est possible de tirer des conclusions et de les extrapoler afin d'identifier des pistes de réponse sur la compréhension du phénomène étudié (Laramée et Vallée, 1991).

Le raisonnement déductif — qui consiste à raisonner à partir de théories dont on tire une ou des hypothèses que l'on applique à un cas particulier (Poupart *et al.*, 1997) — est également employé dans cette recherche, par l'utilisation de théories et de modèles pré-existants dans l'élaboration des outils de cueillette de données et dans l'analyse de celles-ci. Les répondants ont également été appelés, comme acteurs du milieu, à utiliser le raisonnement déductif en commentant certains modèles.

Le caractère itératif du processus de recherche qualitative va de pair avec la nécessaire flexibilité des méthodes utilisées. La collecte des données, leur analyse et l'élaboration de la question de recherche se font de manière simultanée, répétée et rétroactive. La recension des écrits s'est poursuivie également tout au long du processus de recherche, permettant de préciser

l'objet de recherche à travers le contact du terrain et des données recueillies, de délimiter certaines catégories d'analyse et de donner au chercheur des pistes d'interprétation (Poupart *et al.*, 1997).

4.2 Choix d'une approche méthodologique

La méthodologie utilisée dans cette recherche emprunte des éléments de diverses approches associées à la recherche qualitative. Comme l'écrit Van Maanen, le terme méthodes qualitatives « désigne une variété de techniques interprétatives ayant pour buts de décrire, décoder, traduire certains phénomènes sociaux qui se produisent plus ou moins naturellement. Ces techniques portent attention à la signification de ces phénomènes plutôt qu'à leur fréquence » (Van Maanen, 1983).

Certains éléments-clés de cette recherche justifient ces choix méthodologiques. Le contact avec le terrain, d'où est issu le questionnement à la base de cette recherche, renvoie à une logique de recherche-action où le terrain prend toute sa valeur «*non seulement comme réservoir de données, mais aussi comme une source de questions nouvelles*» (Poupart *et al.*, 1997). De plus, «*la logistique même de l'approche qualitative (terrain, observation participante, entretiens non directifs, récits de vie) oblige le chercheur à un contact direct avec le vécu et les représentations des personnes qu'il étudie*» (Poupart *et al.*, 1997).

Un des objets privilégiés de la recherche qualitative est le sens que revêtent les comportements des individus et le sens de l'action individuelle quand elle se traduit en action collective (Poupart *et al.*, 1997). La présence sur le terrain du praticien-chercheur, dans une perspective d'interactionnisme symbolique, lui donne un accès privilégié à ces significations. En effet, selon Coulon (1992), «*le chercheur ne peut avoir accès à ces phénomènes privés que sont les productions sociales signifiantes des acteurs que s'il participe, également en tant qu'acteur, au monde qu'il se propose d'étudier*».

La nouveauté du terrain étudié, le FME, et ce qu'il comporte de particularités dans la manifestation des phénomènes de participation et de mobilisation, a nécessité une approche méthodologique qui permet de se distancer des théories pré-existantes afin d'approfondir le phé-

nomène et de tirer des conclusions nouvelles et enracinées dans le réel. Agissant comme guides dans le va-et-vient entre théorie et terrain propre à la recherche qualitative, certains principes de la méthode de la théorisation ancrée élaborée par Glaser et Strauss (1967) ont inspiré notre démarche de recherche.

La méthode de la théorisation ancrée se donne pour objet la construction de théories empiriquement fondées à partir de phénomènes sociaux à propos desquels peu d'analyses ont été articulées. Cette méthode insiste sur la nécessité d'enraciner la théorie dans la réalité et sur l'importance de l'observation *in situ* pour la compréhension des phénomènes, cette observation se concentrant sur le changement, les processus et la complexité du réel (Strauss et Corbin, 1990).

En théorisation ancrée, l'objet de recherche est un phénomène social dont on veut approfondir l'analyse théorique. Cet objet peut être défini à partir de préoccupations tant théoriques qu'appliquées, et renvoie à un processus qui est observé sous l'angle de l'évolution d'un phénomène (Poupart *et al.*, 1997). La théorisation ancrée ne vise pas tant la description d'un phénomène que l'élaboration d'une théorie pertinente à partir de celui-ci ; la collecte et la codification des données ne permettent en outre que de suggérer la théorie (Glaser et Strauss, 1967).

Dans cette méthode, le choix du site ou du groupe à l'étude est déterminé par la question de recherche, en fonction de sa pertinence théorique par rapport à cette question. Les données de terrain (observation et entrevues) sont privilégiées, bien que d'autres données puissent être utilisées pour permettre au chercheur de mieux comprendre ou cerner le phénomène à l'étude.

La question de recherche ainsi que les objectifs poursuivis requièrent l'utilisation d'une méthodologie qui permet de saisir les processus complexes d'un contexte organisationnel en mouvance. L'étude de cas apparaît comme une méthode à privilégier, puisqu'elle permet d'identifier les conditions contextuelles qui influencent le phénomène à l'étude (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Afin de bien comprendre les dynamiques présentes au sein d'un même contexte, l'étude de cas combine différentes méthodes de collecte de données (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). La méthode et le protocole de recherche doivent donc demeurer flexibles tout au long du processus (Laramée et Vallée, 1991).

4.3 Plan de recherche

Le plan de recherche constitue en quelque sorte la stratégie utilisée pour mener à bien les objectifs de la recherche. Comme l'expliquent Selltiz, Wrightsman et Cook (1977)(Selltiz, Wrightsman et Cook, 1977) :

Le plan de recherche consiste dans l'arrangement des conditions de cueillette et d'analyse de données de façon à s'assurer à la fois de leur pertinence en fonction des objectifs de la recherche et de la parcimonie des moyens. Ce qui veut dire que les plans de recherche varient selon les objectifs de cette même recherche.

Pour des motifs de clarté, la démarche utilisée sera présentée suivant les principales étapes de l'étude de cas. Il est toutefois important de souligner que ces étapes n'ont pas suivi un cheminement linéaire, mais plutôt cyclique et rétroactif.

4.3.1 Choix du cas à l'étude

Le choix du cas étudié dans cette recherche s'est pour ainsi dire «imposé de lui-même», dans la mesure où la participation de la chercheuse au Festival de musique émergente est à la base du questionnement qui l'a menée à entreprendre une recherche au sujet des phénomènes de participation et de mobilisation.

Dans la tradition de la recherche-action, c'est l'insertion du praticien-chercheur dans un terrain social (par l'intermédiaire d'une activité professionnelle ou d'un engagement social, culturel ou d'autre nature) qui lui fait prendre conscience des véritables enjeux présents dans ce terrain et percevoir les zones d'ombre et des aspects symboliques dignes d'intérêt bien que souvent cachés au premier regard (Albarelo, 2004).

Le Festival de musique émergente est ainsi apparu comme un cas intéressant pour une compréhension approfondie de certains phénomènes liés à l'action collective. La recension des écrits enrichie de certains entretiens exploratoires ont permis de situer le questionnement théorique dans l'optique de la participation sociale et de la mobilisation des ressources humaines à travers une perspective d'échange social.

4.3.2 Choix des sujets

La complexité des formes de participation faisant partie des réalités étudiées dans cette recherche, l'échantillonnage visait à englober une diversité de profils en regard du cas étudié (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Afin d'obtenir une perspective globale de la problématique à partir de ses différentes facettes, des membres issus de tous les niveaux de l'organisation (membres fondateurs, des membres du conseil d'administration, responsables, bénévoles, employés et contractuels) ont été sollicités. De nature non-probabiliste, l'échantillon renvoie à un «échantillon de milieu» (Poupart *et al.*, 1997) et a été établi en fonction de certains critères et de la disponibilité des intervenants.

Tous les répondants devaient répondre à un critère de base, soit d'avoir participé au Festival de musique émergente pour un minimum de deux éditions. Ce critère visait à assurer une compréhension minimale par les répondants de la réalité étudiée.

L'échantillonnage visait par la suite à rassembler des acteurs impliqués à différents niveaux de l'organisation (direction, gestion, exécution), dans différents départements de l'organisation (technique, restauration, communications, ventes, etc.), et selon certaines modalités de participation (rémunérée ou non rémunérée, responsable ou bénévole ponctuel).

Certains répondants agissent à plusieurs niveaux. Ainsi, parmi les 12 acteurs interrogés, on compte :

- 2 membres fondateurs
- 3 membres du conseil d'administration
- 2 directeurs
- 1 employée permanente
- 2 contractuels
- 5 responsables de départements
- 2 responsables de projets connexes
- 2 bénévoles ponctuels

4.3.3 Collecte des données

Différentes stratégies ont été utilisées pour recueillir des données pertinentes, et sont décrites dans les paragraphes suivants.

4.3.3.1 Recherche documentaires

La recherche documentaire avait pour but de recenser les différents écrits sur les phénomènes liés à la participation et à la mobilisation. Pour ce faire, différents types d'écrits ont été utilisés : des articles scientifiques, des documents de travail, des actes de colloques, des thèses et mémoires, des documents gouvernementaux et des contenus en ligne.

L'utilisation des données issues de ces textes a été essentielle dans un premier temps pour asseoir le cadre théorique de notre recherche. De l'avis de Cellard (1997), cette méthode a pour avantage de restreindre l'influence et les interventions potentielles du chercheur sur les données.

Dans le contexte d'une étude de cas, la documentation interne de l'organisation permet d'augmenter la validité de certaines informations recueillies auprès des répondants, de fournir des pistes d'investigations dans le cas contraire et de porter des inférences informelles qui permettraient de développer de nouvelles questions (Yin, 2003). Toutefois, étant donné l'implication de la chercheuse dans l'organisation, elle est elle-même l'auteure d'un bon nombre de ces documents (organigramme, plan de communication interne, code d'éthique des bénévoles). Ces documents ont donc été retirés de l'étude pour des raisons d'éthique méthodologique.

La recherche documentaire comporte des limites, car les informations contenues dans les documents écrits relèvent de la volonté des auteurs. Ainsi, pour reprendre Cellard (1997), « *bien que bavard, le document demeure néanmoins sourd et le chercheur ne peut exiger de lui des précisions supplémentaires* ». C'est pourquoi elle fut utilisée pour orienter et compléter le cœur de la collecte des données : les entrevues.

4.3.3.2 Entrevues en profondeur

Des entrevues de type semi-dirigé ont été utilisées pour cette recherche. Ce choix se justifie par le caractère exploratoire et descriptif de cette recherche qui nécessite un certain niveau de souplesse afin de laisser émerger les éléments de réponse. Les entretiens ont été réalisés par la chercheuse en deux temps, soit quelques semaines avant et quelques semaines après la cinquième édition de l'événement. Ce choix méthodologique se justifie d'une part

par le contenu de la deuxième entrevue dont le niveau de détail nécessitait une mémoire fraîche des échanges réalisés entre les acteurs durant l'événement, et d'autre part par l'intuition de la chercheuse selon laquelle les répondants ne seraient pas dans les mêmes dispositions psychologiques et émotives avant et après l'événement. Le fait de tenir l'entrevue en deux temps permettait d'avoir possiblement accès à des interprétations et à des significations imprégnées de leur contexte, en regard d'une organisation en mouvance.

Les premiers contacts avec les répondants ont majoritairement été initiés par l'entremise du courriel ou du téléphone. Leur participation était sollicitée suite à une brève explication du cadre de la recherche. Les intervenants se faisaient expliquer que leur participation consisterait en deux entrevues d'environ une heure chacune, l'une avant la cinquième édition du FME, l'autre après. Suite à leur acceptation, un rendez-vous était pris pour la première entrevue.

Les entrevues ont été effectuées par le biais de rencontres face à face, dans le bureau de la chercheuse, chez les répondants ou dans des cafés. Elles ont duré approximativement une heure et ont été enregistrées en format audionumérique à la suite de l'approbation des répondants. Le questionnaire d'entrevue qui a été utilisé est présenté à l'Annexe II.

Afin d'instaurer un climat de confiance avec le répondant, la première entrevue débutait par une brève présentation du projet de recherche et des motivations de la chercheuse à effectuer cette entrevue, puis était prise l'entente de confidentialité. Le sujet d'étude et les objectifs de l'entrevue étaient précisés dans les deux entrevues. Le répondant était invité à demeurer spontané dans ses réponses et à ne pas chercher à donner de «bonne réponse», mais plutôt à donner son opinion propre. À la fin de l'entretien, les répondants ont été invités à manifester leurs interrogations et leurs commentaires concernant le sujet de recherche, afin de mettre en lumière certains éléments pertinents potentiellement absents dans le guide d'entrevue. L'entrevue était conclue par des remerciements chaleureux aux répondants. Une synthèse des résultats de cette enquête sera envoyée aux répondants qui en ont manifesté le désir.

4.3.3.3 Outils de collecte

La revue de la littérature et la connaissance préalable de la chercheuse du contexte de l'organisation ont permis d'élaborer deux questionnaires de recherche consacrés respectivement à deux thématiques globales, soit à la participation et à la mobilisation et à la théorie de l'échange social. Le premier questionnaire, sur la participation et la mobilisation, comporte des questions liées à l'objet de cette recherche et qui ont été élaborées à partir des écrits scientifiques sur la participation aux mouvements sociaux et sur la mobilisation des ressources humaines. Il concerne notamment la dynamique de mobilisation, les motifs de participation, les leviers de la mobilisation ainsi que les manifestations individuelles et collectives de la mobilisation. Le deuxième entretien concerne l'échange social et pose des questions ouvertes au sujet de l'expérience vécue des participants dans leurs échanges avec les autres acteurs du projet. Les questions ont été élaborées à partir de certaines approches de la théorie de l'échange social recensées dans les écrits scientifiques.

Une entrevue-test a été réalisée auprès d'une bénévole de l'événement, également psychosociologue et diplômée en gestion de projet. Suite à ses commentaires, certaines questions ont été reformulées. D'autres questions l'ont aussi été, tout au long du processus d'entrevues, afin d'adapter le langage de la chercheuse à celui des répondants.

4.3.3.4 Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue se divise en deux entretiens comportant des sections distinctes, liées aux principaux éléments de notre cadre théorique. Il est présenté aux tableaux 4.1 et 4.2, à la page suivante.

Tableau 4.1 : Premier entretien (participation et mobilisation)

La participation de la personne
Le répondant est appelé à s'exprimer sur les motifs de son engagement, sur les récompenses de sa participation, sur les obstacles et les facilitateurs à sa participation.
La motivation à participer
Le répondant est appelé à s'exprimer sur les motifs de son engagement, sur les récompenses de sa participation, sur les obstacles et les facilitateurs à sa participation.
Les leviers de la mobilisation
Le répondant est appelé à s'exprimer sur ses rapports aux autres, aux leaders et à la mission de l'organisation, ainsi que sur les améliorations qu'il souhaiterait pour celle-ci.
La mobilisation des ressources humaines
Le répondant, après un bref exposé sur la nature de la mobilisation, est appelé à donner des exemples concrets de la mobilisation au sein de l'organisation. Il est ensuite appelé à commenter certains modèles théoriques.
Les facteurs de mobilisation
Le répondant est appelé à s'exprimer sur les facteurs et les obstacles à la mobilisation ainsi que sur le climat mobilisateur.

Tableau 4.2 : Deuxième entretien (échange social)

La forme de l'implication
Le répondant est appelé à s'exprimer sur les modalités de son engagement en lien avec les différentes phases du projet, ainsi que sur les variations de son rôle dans le temps.
Les relations d'échanges
Le répondant est appelé à donner des exemples concrets de ses échanges avec les autres, et à s'exprimer sur la dimension affective de ces échanges.
Les ressources échangées
Le répondant, après un bref exposé sur la nature des ressources, est appelé à donner des exemples concrets des ressources échangées et de la valeur qu'il accorde à celles-ci.
La structure des échanges
Le répondant, après un bref exposé sur les structures d'échanges (basé sur les schémas de Molm, 2003), est appelé à donner des exemples concrets des processus d'échanges selon différentes structures.

4.3.4 Critères méthodologiques

Trois critères de scientificité sont habituellement reconnus en recherche qualitative afin de répondre à l'objectif de neutralité de la recherche : la crédibilité, la transférabilité et la fiabilité des résultats (Guba, 1981).

4.3.4.1 La crédibilité

La crédibilité se rapporte à la justesse des résultats. En recherche qualitative, on parle d'isomorphisme entre les observations empiriques (données) et leur interprétation (résultats) (Laperrière, 1997). Pour notre recherche, la saturation des données récoltées à l'aide des entrevues en profondeur vient aussi appuyer la crédibilité des résultats obtenus. L'observation participante venant s'ajouter aux données d'entrevues et aux sources documentaires, une triangulation des données a aussi été réalisée.

4.3.4.2 La transférabilité

La transférabilité sert à identifier les limites d'une possible généralisation (transposition) des résultats. Une des stratégies utilisées dans cette recherche a été de consulter les répondants sur certains modèles théoriques touchant la mobilisation. Ces modèles s'appuyant sur des données recueillies majoritairement dans les secteurs corporatif et public, nous avons pu identifier la valeur plus générale de certains résultats ainsi que la particularité d'autres.

4.3.4.3 La fiabilité

La fiabilité pose en fait la question de la reproductibilité de la recherche. Il ne s'agit pas ici nécessairement de reproduire ces résultats, mais plutôt de connaître l'utilisation des outils conceptuels utilisés y arriver (Laperrière, 1997). Ainsi, nous avons clairement identifié les stratégies de collectes de données et possédons du matériel de données brutes (transcriptions, cassettes audio, questionnaires) pouvant faciliter un éventuel audit de la recherche.

4.3.4.4 Les considérations éthiques

Un contrat de communication était remis et lu avec le répondant au début de la première entrevue. Ce contrat expliquait les modalités de la recherche et de la collecte de données. Le contrat sollicitait également l'accord du répondant pour que les entrevues soient enregistrées, afin de permettre une retranscription des entrevues. Lors de chacun des entretiens, une entente de confidentialité au sujet des renseignements recueillis a été conclue de manière verbale et écrite avec le répondant. Cette entente est valable tant pour les enregistrements sonores, que pour les documents écrits (incluant les retranscriptions). Cette entente a été réalisée afin d'être conforme à l'éthique de la recherche, au respect des individus et pour favoriser la création d'un climat de confiance avec les répondants. Ces démarches ont aussi eu pour but de minimiser l'impact des inhibitions potentielles des répondants à divulguer certaines informations à la chercheuse (Savoie-Zajc, 2003).

4.3.5 Méthode d'analyse des données

La méthode d'analyse des données utilisée dans cette recherche est inspiré pour une grande part de la méthode ethnographique. Cette méthode se veut comme but de *«produire des comptes-rendus cohérents, valides et analytiquement justes sur une situation naturelle délimitée, quitte à émettre par la suite quelques hypothèses exploratoires la concernant»* (Bogdan et Taylor, 1975). La méthode ethnographique se veut inductive et générative. La collecte et l'analyse des données sont parallèles et les catégories sont établies à partir des observations sur le terrain (Tesch, 1990).

Le désir d'enrichir certains modèles explicatifs de la mobilisation ont par ailleurs favorisé une approche inspirée de la théorisation ancrée afin de favoriser l'exploration d'un large éventail de variations du phénomène. En effet, dans la théorisation ancrée, la collecte des données vise la compréhension théorique d'un phénomène étudié dans la diversité la plus extensive possible de ses manifestations. L'échantillon vise notamment la maximisation des différences en étudiant le phénomène de mobilisation dans un univers nouveau. Le secteur de

la production d'événements culturels comporte plusieurs particularités susceptibles d'enrichir la perspective de la mobilisation.

L'aspect plus descriptif de cette recherche est, pour sa part, inspiré d'une méthode ethnographique visant l'élargissement des limites empiriques de la situation sociale étudiée (Poupart *et al.*, 1997), soit la dynamique de mobilisation. La description détaillée de certains phénomènes et de certains processus permet d'enrichir la compréhension de ces phénomènes et d'en identifier les différentes manifestations.

La stratégie générale d'analyse des données a combiné l'analyse interne (*with-in case analysis*) et l'analyse comparative (*comparative analysis*) que recommande Yin (2003) pour les études de cas.

L'analyse interne est une analyse structurée de chacune des entrevues réalisées à l'intérieur de l'organisation. Les données recueillies sont comparées et des liens avec les revues de la littérature sont établis. Cette démarche permet de dresser le portrait de l'organisation et d'y découvrir des tendances générales en ce qui a trait à l'objet d'étude.

Parallèlement, une analyse comparative a été réalisée dans la visée d'analyser les données selon plusieurs perspectives (Eisenhardt, 1989). L'idée générale derrière cette méthode est de «*forcer les chercheurs à aller au-delà de leur impression initiale, spécialement par l'utilisation structurée de différentes perspectives*» (Eisenhardt, 1989). Ainsi, l'analyse comparative a permis d'identifier les similitudes et les différences qui existent à l'intérieur des mêmes catégories de variables et de comparer les différentes manifestations de la mobilisation selon les formes de participation.

4.3.5.1 Traitement des données

Dans un premier temps, chacune des entrevues a été retranscrite et complétée d'informations supplémentaires pouvant faciliter le traitement des données (impression, contexte, comportement non-verbaux, etc.) (Mayer et Ouellet, 1991 ; Savoie-Zajc, 2003). Par la suite, les verbatim ont été subdivisés en unités d'analyse basées codifiées par questions d'entrevues. La

transcription et la division des entrevues en unités d'analyse ont été effectuées à l'aide du logiciel *HyperRESEARCH*, qui permet l'importation de fichiers textes pour une utilisation subséquente dans *Excel*.

4.3.5.2 Codification

La codification analytique des données a été effectuée à l'aide du logiciel *Excel*. Les fichiers textes recouvrant l'ensemble des questions d'entrevues ont été importés dans une base de données globale, comportant le code de la question, les unités d'analyse, ainsi que deux niveaux de codification, soit le concept et la catégorie conceptuelle. Les catégories étaient élaborées en fonction «*du contenu des données recueillies, bien sûr, mais aussi sur la connaissance générale du sujet de recherche et des concepts exposés dans la problématique*» (Dagenais, 1991)

La codification a globalement suivi la méthode ethnographique, décrite comme suit par Poupard *et al.*, (1997) :

Une fois découpées en unités (définies comme les plus petits éléments d'information autosuffisants, les données sont codifiées au regard de ces catégories, puis regroupées, ces opérations entraînant souvent une redéfinition plus juste des catégories. On établit ensuite les liens entre les diverses propriétés des catégories, puis entre les catégories elles-mêmes. Tout au long de ce processus, les catégories et leurs liens sont sans cesse critiqués : on en soupèse la cohérence et la correspondance avec les données ; on les compare aux théories déjà existantes. Les résultats d'une telle démarche prennent la forme de descriptions approfondies, de typologies, de modèles descriptifs.

Dans cette méthode, la saturation des catégories est empirique, c'est-à-dire qu'elle a lieu lorsque aucun élément nouveau ne vient altérer la description de la situation à l'étude (Poupard *et al.*, 1997).

CHAPITRE V

PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le but de ce chapitre est d'approfondir la compréhension des phénomènes de participation et de mobilisation au sein du Festival de musique émergente à travers la présentation et la discussion des résultats obtenus, en lien avec les différents concepts théoriques exposés dans les chapitres précédents.

5.1 La mobilisation au FME

Cette section vise à enrichir la compréhension d'une dynamique mobilisatrice à travers l'étude approfondie d'un cas. Les sources citées seront identifiées en fonction du type d'implication et de l'entrevue à laquelle elles se réfèrent. Les répondants seront identifiés selon qu'ils sont fondateurs (F), administrateurs (A), membres de l'équipe (E), membres de l'équipe et salariés (ES) ou bénévoles (B). Par exemple, une source identifiée F1-2 signifie que l'extrait est tiré de la deuxième entrevue avec un membre fondateur.

Après avoir décrit les principales caractéristiques du cas étudié, le Festival de musique émergente, différents éléments d'une dynamique mobilisatrice seront approfondis, notamment le cycle de la mobilisation collective, les comportements de mobilisation, les bases affectives de la mobilisation ainsi que les obstacles à la mobilisation.

5.1.1 Les caractéristiques du projet

Né du désir d'un groupe d'amis de revitaliser la scène culturelle de l'Abitibi-Témiscamingue, le FME est un projet collectif qui a une mission d'intérêt commun : le développement culturel. L'événement annuel est la raison d'être de l'organisation ainsi que son produit principal.

Le FME repose sur l'implication d'un grand nombre de participants. Si la diversité des ressources humaines caractérise l'organisation, l'observation permet tout de même de dégager trois grands groupes de participants.

Les leaders du projet, fondateurs et administrateurs, forment le **groupe dirigeant** et sont responsables des grandes orientations du festival. Ils sont tous volontaires et s'impliquent de manière prolongée dans l'organisation.

Les collaborateurs forment, avec les dirigeants, l'**équipe de production**, communément appelée «l'équipe» au sein de l'organisation. Les membres de l'équipe sont responsables de secteurs (communication, ventes, restauration) ou de sous-projets (radio, fanzine) ou bien ont des mandats de coordination générale (gestion des bénévoles, coordination). Certains membres de l'équipe sont impliqués dans des comités au sein de l'organisation (comité de programmation, comité de gestion, conseil d'administration). Les membres de l'équipe, majoritairement volontaires, s'impliquent de manière plus ou moins prolongée dans la réalisation d'un ou de plusieurs mandats au sein de l'organisation.

Enfin, le **groupe d'exécution** est formé des membres de l'équipe et de nombreux exécutants qui s'impliquent, lors de la tenue de l'événement, au sein d'équipes de fonction sous la responsabilité d'un membre de l'équipe. Les exécutants sont majoritairement des bénévoles.

Les frontières ne sont pas clairement tracées entre les formes d'implication au FME, car plusieurs participants cumulent différents rôles, mandats et statuts, et leur implication peut évoluer à travers les éditions de l'événement. En outre, s'il n'existe pas, au sein de l'organisation, de terminologie précise pour catégoriser toutes les formes d'implication, la diversité des participations est néanmoins visible, comme le laissent croire ces commentaires.

Il doit y avoir vraiment des catégories de bénévoles, et des gens aussi qui ont des goûts d'implication différents.
(F1-1)

Il y a des catégories de bénévoles, on ne peut pas se le cacher. (E4-1)

Moi, je ne suis pas vraiment un bénévole, je ne suis pas vraiment un organisateur, je suis là depuis le début, mais je ne suis pas un fondateur... Je suis là-dedans à longueur d'année. La charge de travail varie, mais je suis là tout le temps, à chaque mois, on peut me demander des affaires. (E1-1)

Je me considère comme un genre de sous-traitant qui est affilié avec le FME. (ES3-1)

Le FME parvient à susciter l'implication d'une grande diversité de participants qui, pour des périodes plus ou moins prolongées, s'associent à l'organisation dans la réalisation de son événement annuel. Chaque édition du FME donne lieu à la création d'un réseau d'échanges productifs qui s'organise dans un mode adhocratique, par secteur et par équipe. Une grande interdépendance caractérise les échanges, ce qui est cohérent avec le constat de Lawler (2001), selon lequel les réseaux d'échanges productifs se caractérisent par une grande interdépendance structurelle liée au nombre d'acteurs impliqués et au contrôle collectif sur le résultat des échanges.

Tout est engrené, toute l'implication de chacun a un impact direct sur le travail de l'autre. Alors, il suffit qu'il y en ait un qui flanche dans sa job et, soit tout le monde réussisse à le reprendre, soit ça fasse foirer tout. (F1-2)

C'est comme plein de petits noyaux qui ont comme tous un rôle à jouer et qui doivent collaborer avec les autres noyaux pour que tout ça soit possible. (B1-2)

C'est le fruit de tout le monde qui fait que le FME existe dans la forme qu'il est actuellement. (E4-2)

Toutes les équipes sont en relation d'interdépendance dans le sens où chacun a une part de travail à effectuer, et toutes ces parts-là, mises ensemble, font que le projet est possible. (E2-2)

C'est vraiment un échange de mise en commun des efforts pour arriver à un objectif final. C'est tous les départements ensemble, toutes les équipes, qui donnent le FME. (ES3-2)

Les exigences de performance et d'investissement sont particulièrement élevées pour les membres de l'équipe de production qui doivent s'approprier leur mandat, recruter et gérer des ressources bénévoles et performer dans la poursuite des objectifs du projet.

Dans l'événementiel, tout va vite, c'est beaucoup de pression, faut que tu aies le dos solide. (F2-1)

On n'a pas le choix. Il faut livrer. (F1-1)

Un événement, c'est de repousser ses limites et de toujours aller plus loin là-dedans. (ES1-1)

C'est un événement, c'est pas tout le monde qui peut se mettre ce stress-là sur les épaules. (F2-1)

L'événementiel, c'est beaucoup de travail sous pression. (ES2-1)

Certaines tensions résultent des caractéristiques paradoxales du FME, où ses valeurs de performance côtoient sa nature festive du projet et le caractère affectif et diversifié de la participation.

La première année, le FME, c'était très «bohème». C'était comme un gros party. Ça a un peu continué sur cette lancée-là, et à travers ça, on a essayé de mettre une structure et d'avoir du leadership par rapport à des trucs. Mais, en même temps, il y a tout le côté party qui reste et qui tire... (F2-2)

Il y a comme une espèce de désinvolture... difficile à reproduire. C'est une organisation structurée, dans la mesure où on introduit toutes sortes de distinctions, les divisions du travail... sauf qu'au départ, il y a comme une désinvolture, tout le monde fait ça à côté, tout le monde a une vraie job dans la vie... Ça, je trouve ça bien, ça, je ne changerais pas ça. C'est plus plaisant qu'il y ait, mettons... qu'il y ait juste 10 personnes qui soient salariées, c'est ce qui est bien, qu'il y ait du monde de différents niveaux professionnels, s'entend, c'est ça que j'entends par désinvolture... je trouve ça bien. (E1-2)

La nonchalance qui existe, il faut qu'il en reste un peu parce que c'est aussi ça qui fait la beauté du festival. Mais, en même temps, il faut que cette nonchalance-là soit plus contrôlée qu'elle l'est actuellement. (A1-1)

On n'a pas le choix de livrer. Et, gérer des bénévoles, c'est dix fois plus difficile que de gérer des employés payés, parce qu'il faut toujours qu'il y ait un plaisir de le faire, et des fois, on a tellement de pression que ça ne se peut pas. J'ai rarement vu des organisations de bénévoles qui se mettent autant de pression sur le dos. Vraiment, j'ai jamais vu ça. (F1-1)

Dans le contexte particulier du FME, où la survie de l'organisation repose sur une implication bénévole massive et où les personnes occupant des postes clés sont majoritairement des volontaires, la mobilisation est plus qu'une stratégie. Elle est un mode de vie, une condition essentielle de succès, comme le fait remarquer cette répondante.

C'est presque le but, même, de l'événement, de mobiliser les gens. Et, si une majorité de personne ne sont pas mobilisées, je pense que ça ferait un événement qui ne marche pas vraiment ou qui ne marche pas aussi bien que le FME. (E2-1)

5.1.2 Les stades de mobilisation

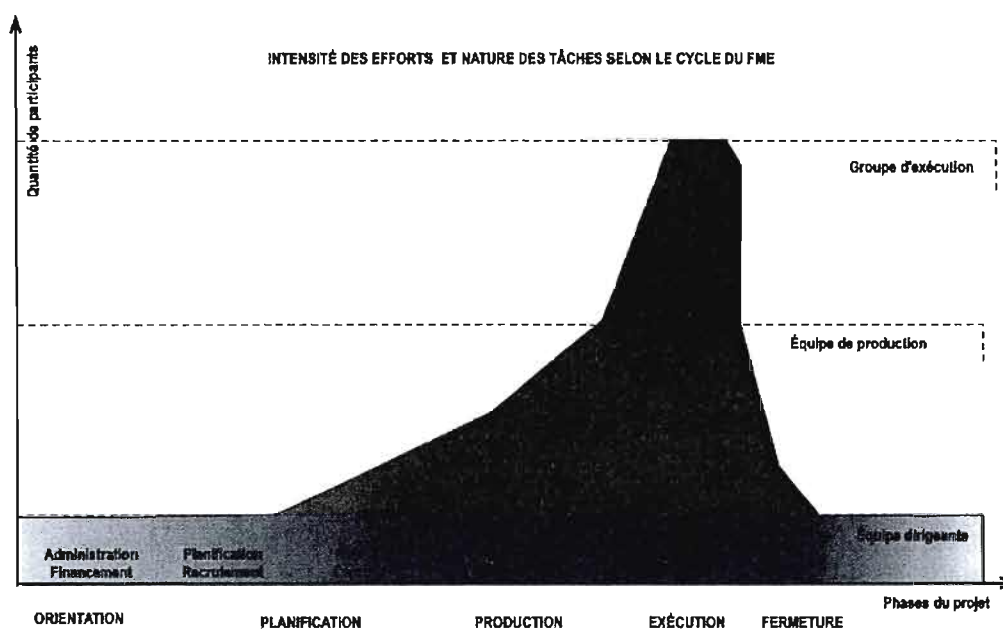
La mobilisation collective semble évoluer au FME de manière cyclique, selon les phases du projet qui entraînent une variation de l'intensité des efforts à déployer et de la masse critique de participants impliqués.

Il y a comme l'avant, le pendant, l'après... La mobilisation, si tu parles de masse critique, il faut parler du pendant. Après, avant, je pense pas que ça soit... je pense que ça s'applique vraiment au pendant. Peut-être les 2, 3 premiers jours avant, on s'entend, mais ça serait très circonscrit dans le temps, de mon point de vue, si on parle de mobilisation. Avant le FME, c'est surtout l'équipe de mobilisateurs, c'est un petit noyau, donc, c'est intéressant de voir quand est-ce que ça devient de la mobilisation collective, avec la masse critique, et tout. (E1-1)

Je pense qu'il y a vraiment la famille immédiate du FME, ceux qui sont impliqués comme plus vraiment à l'année. Je ne connais pas tout le monde qui sont impliqués là-dedans, mais je pense qu'il y a la famille du FME, puis tous ceux qui vont se greffer une fois par année. (B2-1)

Le FME repose donc à la fois sur l'implication prolongée d'une équipe réduite lors des phases d'évaluation, d'orientation, de planification et de production, et sur la mobilisation d'une grande quantité de ressources humaines lors de la phase d'exécution, qui ne dure que quelques jours. La figure 5.1 propose une illustration du cycle de la mobilisation collective au FME.

Figure 5.1 : Cycle de la mobilisation collective au FME



Comme l'illustre ce schéma, la dynamique collective de mobilisation au FME comporte différents seuils d'implication qui sont liés aux phases du projet. Lors de la phase d'orientation, c'est le noyau dirigeant et la coordonnatrice qui accomplissent des tâches d'administration et de financement. L'intensité des efforts, plus faible lors de cette phase, varie principalement en fonction des dates de dépôt des diverses demandes de financement.

Durant l'année, c'est pas toujours très intense, ça dépend des demandes, des dates de dépôt pour les subventions, ça change un peu parce que ça prend moins de temps. On essaye de se donner un rythme régulier pour les réunions du C.A., de s'imposer une routine, réunion mensuelle, prévenir les coûts pour ne pas en échapper, faire la prévision des dépenses... C'est sûr que les tâches changent et l'implication, le degré d'implication, à savoir le volume de travail. (F2-2)

Avant, c'est beaucoup de préparation, beaucoup de coordination avec tout le matériel promotionnel et tout ça. Pendant, il n'y a plus de planification à long terme, c'est très concret. Et après, on retombe dans la planification, demandes de subventions, tout ça. (ES1-2)

Dans le avant, j'ai des responsabilités vraiment précises à remplir qui sont cléricales, monter les budgets pour les subventions, faire la planification et tout ça, le financement du festival. Et pendant, là, moi, ma job a été faite, alors je tombe vraiment dans la coordination générale du festival. (F1-2)

Lors des phases de planification et de production, des collaborateurs se joignent de manière exponentielle à l'équipe de production. Ils s'impliquent dans un ou plusieurs comités ou prennent la responsabilité d'un secteur particulier. Ils participent à l'élaboration de leur mandat, ainsi qu'à sa réalisation et son évaluation. La nature de leurs tâches varie selon les phases du projet et l'intensité des efforts augmente au fur et à mesure qu'approche la date de l'événement.

Mon implication est évolutive. Au début, c'est une implication qui va plus être personnelle, dans mon coin, individuelle, autrement, du moment que je rentre en scène, ben, j'ai une interaction totale avec tout le monde pour être capable de donner un service, un accueil plus qu'un service, aux gens. (ES3-2)

Avant, c'est de la planification, pendant, c'est de la supervision. (E2-2)

Je pense que mon engagement est assez intense dans le avant et le pendant, et après, ben, je dresse le bilan et après, j'ai fini. (A1-2)

C'est lors de la phase d'exécution que l'implication des ressources humaines atteint son apogée. De nombreux bénévoles se joignent à l'équipe pour former le groupe d'exécution. L'intensité des efforts à déployer est à son comble lors de cette phase qui ne dure que quelques jours. Une participation massive se double alors d'une proportion importante d'individus mobilisés et performants. Les membres de l'équipe de production accomplissent des tâches de coordination générale et gèrent les équipes de fonction, alors que les bénévoles

agissent principalement auprès du public, des artistes et des médias dans différentes tâches d'exécution au sein des équipes de fonction.

Pendant le FME, oui, il y a de la mobilisation. Il y a des gens qui ont de l'énergie à revendre et souvent, il y a beaucoup de gens qui vont donner un coup de main, qui vont aider, plein de gens qui ont toutes sortes de motivations différentes. Préparer, monter les salles, avec les bénévoles... On est capable de trouver du monde. Peut-être parce que c'est encore nouveau, il y a un capital de sympathie. Mais, souvent, on remarque qu'il y a comme une espèce de vitalité entre les bénévoles, les bénévoles sont très fidèles. Des gens qui, une fois par année, donnent de leur temps... (E1-1)

Pendant le FME, ceux qui sont les chefs de salle, je pense qu'ils déploient tous les efforts nécessaires au bon fonctionnement de leur équipe, également à ce que tous les bénévoles soient satisfaits, soient bien, qu'ils ne manquent de rien. Et, tous les bénévoles, je pense que dans cette période-là, ils se donnent à fond. Je pense que chacun fournit un peu le maximum d'efforts qu'il peut fournir, là. (B2-1)

Ils font un effort, ils se surpassent, parce que le FME, c'est 4 jours intensifs et que c'est le rush total. [...] On leur demande de se surpasser et tout. Je pense que le FME en soi, c'est de la mobilisation, à tous les niveaux, pour tout le monde... en fait, c'est une grosse mobilisation complète! (ES1-1)

Suite à la phase d'exécution, le personnel chute radicalement pour se constituer à nouveau du noyau de base (dirigeants et coordonnatrice), auquel se joignent progressivement les collaborateurs et les bénévoles au fur et à mesure qu'approche la date de l'édition suivante.

5.1.3 Les conduites de mobilisation au FME

La réalisation et le succès du FME reposent sur la volonté des individus de s'impliquer dans le projet et d'adopter différentes conduites ayant un effet positif sur la performance collective et sur le climat de travail. Cette volonté, basée sur différents motifs et liens affectifs, détermine la nature, l'intensité et la visée de leurs efforts.

Plusieurs conduites adoptées par les participants témoignent d'un attachement affectif face au projet. Selon Meyer et Allen (1991), c'est l'attachement affectif (basé sur l'implication personnelle, sur l'identification à une cible et sur la congruence des valeurs) qui suscite l'engagement le plus fort. Cet engagement renforce la tendance des personnes à élargir les termes de leur contrat de travail pour y inclure d'autres comportements bénéfiques (Morrison, 1996).

Le **dévouement** de plusieurs membres de l'équipe au projet et à ses objectifs constitue une manifestation comportementale de leur engagement. Ce dévouement est visible notamment par la durée et l'intensité des efforts qu'ils déploient à travers leur implication.

Je pense que le FME en tant que tel, les individus qui font partie de ce que j'appelais la famille immédiate du FME, c'est toutes des personnes mobilisées. Le travail qui est déployé entourant le FME, je pense que c'est énorme. Je pense que toutes les personnes qui gèrent le FME de plus près, on les voit aller toute l'année, et ça a l'air d'être des efforts continus, et pas juste pour la petite période du FME, là. Ça a l'air d'être des efforts continus en tout temps. Tsé, [X], ça a l'air astronomique les efforts qu'il met là-dedans. Et, toutes ses personnes immédiates, proches de lui aussi... (B2-1)

Je regarde admettons ma sœur qui est payée 6 mois par année, qui est 6 mois sur le chômage et qui continue quand même à travailler 40h / semaine au FME, ça pour moi c'en est. (E2-1)

Les gens qui sont concernés annuellement, la grande mobilisation, c'est quand on arrive avec des activités de financement hors festival et que tu vois quand même des personnes qui se réunissent et qui sont là encore comme bénévoles pour organiser cette p'tite soirée-là, ou bien tu présentes un show bénéfice, bien tous les gens qui gravitent autour de ça, pour moi, ça serait de la mobilisation parce qu'ils ne sont pas là juste pour le festival, pour profiter juste du festival. Sont là parce que le festival, ils veulent que ça marche. (E3-1)

Je trouve que c'est un exemple de mobilisation, que ce soit principalement les mêmes acteurs depuis le début, de façon bénévole, et qu'on ne compte pas les heures. (E4-1)

Le dévouement des participants s'exprime dans la poursuite de différentes cibles qui sont cohérentes avec les objectifs et les valeurs du FME. Plusieurs participants semblent se responsabiliser par rapport aux objectifs de performance, d'innovation, de qualité et d'accueil propres à l'organisation.

Toujours aller chercher cette espèce de qualité médiatique de plus, cette qualité-là d'organisation, d'accueil, en fait, de toujours pousser plus, pour que ça soit toujours encore meilleur, et que finalement, c'est tous les gens, les responsables de n'importe quoi qui prennent cette couleur-là et qui poussent un peu plus. Je trouve que ça, c'est un gros exemple : tout le monde essaye toujours d'en faire un peu plus, et c'est ce qui fait un peu la renommée du festival. Cet esprit de recherche de la qualité, dans les petits détails de l'accueil notamment. Je pense que ça serait ça mon exemple de mobilisation et de la responsabilisation des membres, alors que personne ne leur a demandé de faire ça. Ça serait la mobilisation. (E4-1)

Juste le projet de la radio et le projet du fanzine, c'est ça. Ça améliore l'événement, ça le pousse encore plus loin, ça pousse l'événement à être meilleur, ça les pousse à être meilleurs, parce qu'ils font un effort, parce qu'ils se surpassent, parce que le FME, c'est 4 jours intensifs et que c'est des rushs total. J'ai dit ça pour les trucs particuliers comme la radio, le fanzine, mais aussi les bénévoles en soi parce que c'est un 4 jours intensif et parce qu'on leur en demande de se surpasser et tout ça. Je pense que le FME en soi, c'est de la mobilisation, mais à tous les niveaux, et tout le monde, autant [X] même si c'est SA patante, et autant [X] même si c'est SON festival, je pense... c'est ça, en fait, c'est une grosse mobilisation complète! (E5-1)

C'est l'envie d'en faire toujours plus et d'améliorer, en fait. (E5-2)

La motivation de l'équipe à faire ce festival-là, la façon dont ils font découvrir la région aux bands, l'ouverture qu'il y a aux bénévoles et aux artistes, hum... le fait de voir toujours plus grand aussi. (B2-1)

Le FME, c'est un festival qui vit sur pas beaucoup de moyens. Bien ça, c'est un bon exemple de mobilisation, là, le monde se sent impliqué et ont le goût de participer, et ont le goût de le mettre en branle ce projet-là, et plus gros à chaque année qu'il a été à l'année d'après. Et, il y a des projets autour qui se façonnent. Le fanzine, la radio.... (E2-1)

Les **efforts soutenus d'amélioration**, notamment par la prise d'initiatives, témoignent également de la volonté de plusieurs participants de se responsabiliser dans l'atteinte du succès.

Les gens qui ne s'assoient pas sur le fait qu'il y ait des imprévus et des affaires de même, qui prennent des initiatives pour que ça se passe, je trouve que c'est un bon exemple de monde qui sont mobilisés. (ES2-1)

Les gens prennent des initiatives, comme si ça leur appartenait un peu, ils se sentent responsables, les bénévoles se sentent responsables de la réussite du projet. (B1-1)

Qu'à chaque année on s'assoit et qu'on essaye de dire : «il y a eu tel problème» et qu'on essaye de les corriger et de trouver des solutions sans que personne ne nous ait demandé, je trouve que c'est un bel exemple de mobilisation. (E4-1)

Je vois une évolution dans la manière de gérer les affaires, dans les façons de faire, oui, oui, oui, j'en vois vraiment. L'équipe a vraiment mis des énergies au-dessus de la normale pour améliorer, retravailler, penser l'affaire. (F1-1)

Il amène ses idées parce qu'il a un certain background, je sais pas, ça fait 4 ou 5 ans, depuis le début du festival qu'il le fait, alors il n'est pas juste là, il amène ses idées, il a des suggestions pour améliorer l'organisation, donc ça, c'est encore de la mobilisation. Il se mêle pas juste de faire sa job, il amène de quoi de plus pour le festival aussi, il amène son bagage à lui pour pouvoir améliorer les points de vue. (E3-1)

Plusieurs participants adoptent également des conduites de mobilisation au sein du collectif de travail, qui ont un effet positif sur la performance collective et sur le climat de travail.

L'**entraide et la collaboration** entre les départements et les équipes reflètent la volonté des participants de se solidariser dans la poursuite des objectifs du FME. Plusieurs participants ne se contentent pas de réaliser leur mandat, mais élargissent leur zone de contribution en fournissant leur aide aux autres dans la réalisation collective du festival, ce qui constitue un indice de leur engagement face au projet ou au groupe.

Une fois que chacun fait son travail chacun de son côté et s'est donné dans son département, s'il a du temps et de l'énergie encore, collectivement, c'est juste bon de donner son temps et son énergie aux autres départements pour faire une œuvre collective, finalement. (ES3-1)

Il y en a qui finissent un shift de bénévolat et qui vont en commencer un autre parce qu'il manque quelqu'un. Je veux dire... il n'est pas obligé, là, il n'y a rien qui le force. (F1-1)

Du monde qui se rendent compte que dans leur terrain, dans leur job, ils n'ont pas besoin d'être là, mais quand ils regardent l'autre côté, ils voient que l'autre est dans le jus, alors, du coup, ils vont juste y aller. L'aide, d'un département à l'autre. Il y en a plein de ça, au FME. Justement, vu que l'équipe n'est pas super grosse, je pense que t'as pas le choix de le faire. (ES2-1)

Il y a beaucoup de... d'aide entre les différentes équipes. Ça, c'est malade, même, je trouve. (E2-1)

La collaboration entre les bénévoles, je pense qu'elle est très grande. Il n'y a personne qui... quand on demande de l'aide, tout le monde est généralement prêt à le faire s'il est disponible pour le faire. Beaucoup de collaboration. (B1-1)

En plus des conduites citées précédemment, les répondants, appelés à commenter le modèle de Tremblay et Wils (2005), ont validé la présence au FME de certains comportements identifiés par les auteurs, notamment la loyauté organisationnelle et l'orientation vers le client.

La fidélité des ressources humaines est considérée par plusieurs répondants comme un comportement de **loyauté organisationnelle**. Elle peut constituer un indice de l'engagement affectif des participants qui se motivent, d'année en année, à participer au projet.

La loyauté organisationnelle, il doit y en avoir : on est encore là après 5 ans, alors on est loyaux, au FME, aussi. Un peu l'expression «on l'a tatoué sur le cœur». (A1-1)

Les bénévoles sont très fidèles. Des gens qui une fois par année donnent de leur temps... (E3-1)

À voir la quantité de bénévoles que le festival réussit à trouver, et le fait que les bénévoles reviennent, pour moi, c'est vraiment une preuve que c'est mobilisateur parce que je pense qu'il y a des nouveaux bénévoles à chaque année, mais il n'y en a pas beaucoup qui débarquent. (B2-1)

Loyauté à l'organisation, c'est... si tu fais ça, si tu es impliquée de même depuis la première année, c'est que ça te tient à cœur le FME, c'est que tu as un certain sentiment d'appartenance. (A1-1)

Loyauté organisationnelle... sûrement du fait qu'on est là depuis toujours ou presque et que les gens semblent vouloir rester. (E4-1)

Les comportements d'**orientation vers le client** se manifestent au FME par les efforts déployés par les participants pour assurer une grande qualité d'accueil aux artistes et aux festivaliers. Ces efforts sont cohérents avec les valeurs de qualité prônées par le FME, et peuvent être une conséquence d'un engagement affectif par rapport à certaines cibles (projet, artistes).

Je dirais qu'on se situe plus vers l'orientation vers le client : tout le monde veut que les clients sont heureux, les gens font tout pour ça, les bénévoles. (B2-1)

L'orientation vers le client, on veut s'assurer que nos artistes sont super bien reçus, que les festivaliers, ce soit top. (A1-1)

L'implication de plusieurs gens pour prendre soin de nos invités, moi, je comprends ça comme une forme de mobilisation. (E3-1)

Ils ne seraient pas obligés de faire vivre l'expérience abitibienne. Ils pourraient facilement louer un petit motel et faire coucher tout le monde là-dedans. C'est ça qui fait aussi la différence entre ce festival-là et un autre. Il n'y a aucun festival où tu vas aller où il va y avoir une course de Go kart qui va être organisée, et où tu vas aller coucher dans un camp de pêche. (E2-1)

Il est intéressant de noter que les répondants ont donné peu d'exemples de coordination spontanée. Nous croyons que cela s'explique tout d'abord par le fait que la coordination des acteurs se manifeste en partie à travers les conduites d'entraide et de collaboration citées précédemment. De plus, étant donné les problèmes de coordination qui caractérisent les échanges

productifs, il est possible que ces conduites de coordination soient moins visibles aux yeux des participants, ou alors qu'elles soient freinées par certains obstacles, comme le remarque cette participante.

Coordination spontanée, ça, je pense qu'il y en a. Je pense qu'il y a beaucoup d'efforts faits en ce sens-là, mais ça ne fonctionne pas tout le temps. Mais, je pense qu'il y a des efforts de coordination pour le travail d'équipe qui sont faits, mais ça ne fonctionne pas tout le temps et ça, je pense, justement que ça ne fonctionne pas tout le temps par manque de leadership parce qu'on est souvent à la remorque de [X], de [X]. Mais, il y a des trucs, je pense, qu'on ne serait pas obligés d'être à la remorque, qu'on pourrait statuer nous-mêmes. (A1-1)

Certains répondants ont tout de même exprimé leur accord avec la nécessité de la coordination spontanée dans la réussite du projet.

Coordination avec les autres, ça, c'est fondamental, je pense... surtout quand tu travailles avec d'autres personnes, la coordination est fondamentale dans la réussite d'un objectif commun. (ES3-1)

On n'a pas le choix de se coordonner avec les autres non plus. (B2-1)

Les répondants ont, en outre, exprimé certains commentaires liés aux catégories établies par Tremblay et Wils (2005), soit le respect du contrat de travail, la motivation individuelle et la mobilisation individuelle (voir le schéma en annexe). Certains répondants se sont notamment intéressés à l'état de volonté à la base de participation des personnes, dans un contexte de bénévolat.

Je pense qu'étant donné que c'est du bénévolat et que c'est un projet artistique dans le but de promouvoir les artistes, est-ce qu'on n'est pas nécessairement mobilisés ? Moi, je pense que oui parce que je regarde ça, mettons : respect du contrat de travail. Oui, évidemment, tu peux avoir un contrat avec le FME de bénévolat, mais.... C'est vrai, tu peux en faire plus, mais... mais tu n'as pas de récompense... je ne sais pas... tu n'as pas de paye. Alors, faut que tu trouves quelque chose à l'intérieur de ce cercle-là qui va t'amener quelque chose, qui va t'amener ta paye, finalement. (E2-1)

Mais, avant [le respect du contrat], c'est quoi qui va faire en sorte que tu es dans notre organisation ? C'est quoi, avant ? Si tu es rendu là, c'est qu'il y a eu un déclic, quelque chose qui est peut-être une partie de quelque chose là-dedans, avant, ou après, je veux dire. Avant d'entrer dans un poste... Tsé, si tu signes un contrat de travail, c'est parce que tu as une paye, parce que tu veux la paye, c'est ton métier. Mais, quand tu es bénévole, tu signes ton contrat de travail, c'est quoi qui t'as amené là ? (F1-1)

Je ne sais pas... avant le respect du contrat de travail, il peut se passer quelque chose dans ta tête pour que tu te ramasses là... (ES1-1)

La majorité font du bénévolat, alors ça veut dire aussi, oui, tu le fais pour aider gratuitement, donc t'as pas vraiment de récompense au niveau monétaire, faut que tu le fasses pour toi aussi, faut que tu le fasses pour le FME, faut que tu le fasses pour toi. (E2-1)

Les données d'entrevues confirment également que certains participants, en choisissant de s'impliquer, choisissent aussi de se mobiliser, peu importe la forme de leur participation.

Moi, si je ne m'étais pas sentie prête à faire ça, d'emblée, naturellement, je ne me serais pas impliquée dans le FME. Tsé, pour moi, tout ça c'est naturel. Si tu t'impliques au sein d'une organisation, que ce soit bénévolement ou pas, ben, il faut que tu sois prêt à apporter de l'aide aux autres, il faut d'emblée que tu te coordonnes avec eux-autres parce que sinon, il n'y a pas de travail d'équipe de possible. Il faut que tu rentres dans le moule, que tu t'adaptes aux autres, tu fonctionnes avec, tu apportes tes idées s'il y a lieu, ça fait partie du travail d'équipe aussi. La journée où je me rendrai compte que je ne fonctionne pas comme ça, je débarquerais. (B2-1)

Moi, quand je m'engage à faire quelque chose, que ça soit du bénévolat ou une job, pour moi, dans ma tête, c'est exactement la même chose. Quand je m'engage à faire une tâche, que ce soit au niveau du travail ou au niveau bénévole, c'est pareil. Si je n'ai pas les informations pour, je vais aller les chercher pour accomplir ma job. Bénévole ou pas, moi, ça ne change pas. (E1-1)

Il semble d'ailleurs que plusieurs membres de l'organisation, salariés ou non, font preuve d'une mobilisation élevée.

J'ai l'impression que c'est juste du monde mobilisés qui sont là-dedans parce que ceux qui sont payés ne sont pas payés des tonnes, et ceux qui ne sont pas payés sont aussi motivés que ceux qui le sont. Je pense que l'organisation au complet, tout le monde qui font partie de l'organisation, c'est des gens qui sont mobilisés. (E2-1)

La spontanéité de ces gens-là, justement. C'est pas des gens qui font ça toujours, mais ça a quelque chose de bon, justement. C'est pour ça que les gens s'impliquent autant, justement, ils ne sont pas blasés de faire leur travail, parce qu'ils le font une fois par année ou bien pendant un certain laps de temps. Alors, ils ont hâte que ça arrive et ils se donnent à fond. (E2-1)

Tout le monde en est fier, tout le monde... je ne pense pas qu'on verrait ce genre d'énergie-là dans une entreprise. [...] Tu peux être mobilisé pas mal plus dans une organisation bénévole que dans une entreprise, où les raisons pour lesquelles tu travailles là peuvent être à des opposés, tandis que dans une organisation plus bénévole, je pense que les facteurs qui font que les gens sont impliqués sont relativement les mêmes au bout de la ligne. (E4-1)

La mobilisation au FME tend à prouver l'existence de certains facteurs affectifs qui agissent sur la volonté des participants de s'impliquer d'année en année dans le projet et d'adopter des conduites ayant un effet positif sur la performance collective et sur le climat de travail.

5.1.4 Les bases affectives de la mobilisation au FME

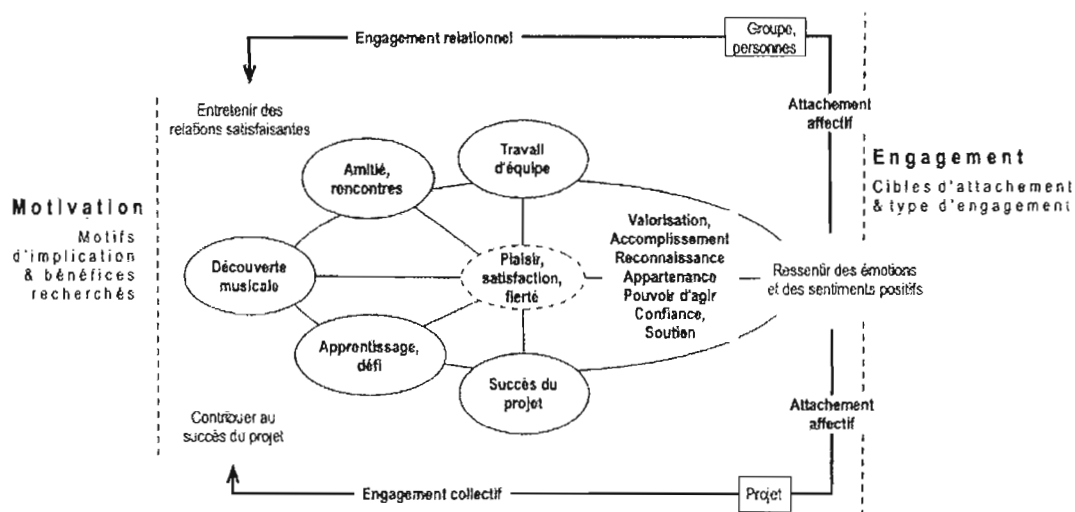
L'implication de plusieurs participants du FME dénote une volonté qui dépasse une logique purement économique. La participation semble effectivement être, pour plusieurs individus, un moyen de répondre à différents besoins, désirs ou aspirations. En se basant sur leur expé-

rience, les répondants ont nommé plusieurs motifs justifiant leur implication. La tendance qu'ils avaient à nommer plusieurs motifs et à les associer confirme le constat de Klandermans et Oegema (1987), selon lequel les motifs de participation interagissent et s'additionnent pour activer la volonté des individus.

L'implication des répondants semble donc se fonder sur le désir de produire et d'avoir accès à différents bénéfices résultant de l'action collective. Ces bénéfices s'inscrivent principalement dans une logique affective et sont valorisés notamment en raison des émotions positives qu'ils produisent chez les individus. La participation peut aussi, en elle-même, répondre à des désirs intrinsèques des individus, comme la nouveauté, l'apprentissage et le défi.

Les motifs de participation cités par les répondants s'articulent dans des perspectives collective, relationnelle et affective. Dans une perspective collective, les participants souhaitent contribuer au succès du projet. Dans une perspective relationnelle, ils souhaitent entretenir des relations humaines satisfaisantes. Enfin, dans une perspective affective, ils cherchent à ressentir des émotions et des sentiments positifs. La figure 5.2 propose une illustration des bases affectives de la mobilisation au FME.

Figure 5.2 : Les bases affectives de la mobilisation au FME



La volonté de *contribuer au succès du projet* est nommée par une grande quantité de répondants. Elle correspond aux motifs collectifs («collective motives») de Klandermans (1984), où les individus participent à l'action collective parce qu'ils accordent de la valeur à la cause poursuivie, croient à son succès et souhaitent y apporter une contribution positive. Cette visée collective de la motivation peut également témoigner d'un engagement affectif basé sur l'implication personnelle, sur l'identification à une cible et sur la congruence des valeurs (Meyer et Allen, 1991). À travers leur implication, les participants visent la production d'un bénéfice qui profite à une large communauté : le festival.

Il me tient à cœur, ce festival-là. Moi, je pense que si on veut que des festivals comme ça persistent dans le temps et prennent de l'ampleur, ça prend du monde pour s'impliquer. Donc, ça, ça me tient à cœur que le festival continue, et je me dis si de mon côté, j'apporte une petite contribution et qu'il y en a plein d'autres, à côté, qui le font, ça va faire beaucoup d'aide en réalité. (B2-1)

Je sens que moi, j'ai des talents d'organisateur et que je peux pousser ça encore plus loin, que je peux aider les gens. Ce n'est pas rien que de faire venir la musique et d'essayer de convaincre du monde qu'il y a de la meilleure musique que ce qui tourne à la radio, mais c'est aussi... j'ai vraiment l'impression qu'on fait quelque chose d'important. (F1-1)

Il n'y a pas beaucoup d'événements culturels de cette envergure à Rouyn. Pour bien des gens, c'est le moment de s'impliquer et de travailler tous ensemble pour montrer ce que l'Abitibi est capable de faire, dans ce cas-là, Rouyn-Noranda, on est capable d'accueillir les gens, de faire notre ouverture sur les autres, on se place sur la scène culturelle un peu au Québec. (ES3-1)

Le succès de chaque édition du FME constitue à la fois un motif d'implication et un bénéfice collectif de la participation. Considéré comme une récompense par plusieurs membres de l'équipe de production, le **succès du projet** suscite des émotions positives et constitue en quelque sorte l'aboutissement de l'implication des personnes. Il contribue à renforcer l'engagement affectif au projet et à sa mission.

C'est comme une concrétisation annuelle, c'est le fun pour ça. Comme une récompense. Quand ça va bien, que le monde est content, les gens applaudissent dans les salles, les gens trippent, les critiques aussi, tu fais «wow ! c'est pour ça que je travaille toute l'année. (F2-1)

La réussite du projet, c'est clair, c'est la plus totale. Tu travailles pendant un an là-dessus, alors tu espères que tout fonctionne bien et après tu es fier et satisfait. (ES1-1)

Au bout de la ligne, je trouve que la satisfaction, c'est que tout le monde a passé une fin de semaine magique, sont contents parce qu'ils ont vu de bons shows, c'est plus pour ça que je suis contente. Voir les gens contents de voir des bons shows, contents de l'organisation, contents d'avoir passé la fin de semaine de leur vie! Ça me fait un plaisir immense et je me dis que c'est pour ça que je continue de m'impliquer, que j'y crois et que je veux qu'on fasse découvrir encore tout plein de musique à nos festivaliers. (A1-1)

En plus d'accorder une valeur à la cause poursuivie, les répondants démontrent une volonté d'avoir accès à d'autres bénéfices qui prennent la forme d'opportunités, de récompenses et de privilèges («selective motives» pour Klandermans, 1984).

Certains bénéfices agissent sur la *motivation intrinsèque* des participants, car ils répondent à des besoins inhérents de nouveauté, de découverte, d'apprentissage et de défi (Deci et Ryan, 2000). L'accès aux spectacles constitue pour plusieurs répondants un bénéfice et un facteur de motivation en favorisant la **découverte musicale**.

Ça me permet de voir plein de groupes. (BS-1)

On voit des groupes qu'on ne voit pas ailleurs. (ES2-1)

Ça me fait découvrir des nouveaux artistes. (ES3-1)

L'apprentissage et le défi constituent des bénéfices supplémentaires pour des membres de l'équipe de production. Certains considèrent leur implication comme une opportunité d'**apprentissage**.

Mes motivations, c'est d'apprendre sur le tas. [...] Ça commence à prendre une direction, ça s'est mêlé un peu avec mon cheminement professionnel, si on veut. C'est surtout dans le cadre du FME. Cette motivation-là, c'est bien particulier, je te dirais, le sentiment d'apprendre sur le tas. (E1-1)

Ça me permet de tester les belles théories de maîtrise de gestion de projet que j'ai apprises, dans un milieu, dans une organisation que je dirais encore embryonnaire en positionnement, c'est intéressant de regarder ça aller, je trouve ça le fun. C'est apprendre, c'est vraiment ça. (E4-1)

C'est un apprentissage, le FME, c'est une école. (ES1-1)

L'implication au FME permet également à des membres de l'équipe de répondre à des besoins de **défi et de réalisation personnelle**.

C'était vraiment une expérience professionnelle, un défi. Moi, je ne suis pas carriériste, mais je suis hyperactive et j'aime me réaliser dans mon travail. C'étais quelque chose qui était très très stimulant comme challenge. Un festival, même si ce n'était pas toujours rose, c'était un défi. (F2-1)

C'est vraiment une réalisation personnelle, je le fais parce que moi, ça me fait du bien. (ES1-1)

C'est un beau défi, chaque année, durant l'été. (ES1-1)

Ça m'apporte une bonne dose d'adrénaline, je suis une fille d'action, ça me reconnecte avec la vie. (F2-1)

Dans une perspective relationnelle, le désir d'*entretenir des relations humaines satisfaisantes* motive plusieurs participants à s'impliquer dans le projet. Le **travail d'équipe** constitue un bénéfice pour plusieurs membres de l'équipe qui s'impliquent en partie pour travailler avec des amis à la réalisation d'un projet collectif.

Être avec les amis qui organisent le festival, être ensemble pour donner un projet, ça a été une raison de mon implication. (ES3-1)

Une autre motivation, c'est le plaisir d'être avec les amis qui organisent le festival, en faire partie, me sentir un peu impliqué par rapport à ça, et qu'on réunisse toutes nos forces ensemble pour donner un projet. (E4-1)

On a parti ça avec des amis. C'est un trip de gang, ce l'est encore. C'est sûr que même si on se chicane, on s'aime bien gros. Il y a des gens que j'aime beaucoup, que j'estime beaucoup. C'est le fun de travailler ensemble, ça nous donne une raison pour se voir, d'avoir des moments privilégiés. C'est sûr que quand tu vis des moments très intenses avec des gens, ça rapproche, il y a une proximité qui s'installe. (F2-1)

L'équipe de production semble être une cible d'engagement pour des participants qui sont motivés à en faire partie ou à s'y associer, ce qui reflète un attachement affectif à ce groupe.

Côtoyer l'équipe, travailler avec l'équipe en fait, c'est ma grande motivation. (E4-1)

L'équipe de travail. La gang est motivée, c'est motivant de travailler avec l'équipe. (ES2-1)

L'approche de l'équipe et tout ça, c'est comme, moi, en tout cas, je me sentais bien avec les membres de l'équipe, je trouve que c'est une belle approche, c'est du monde sociable, ça aide à vouloir faire partie de l'organisation. (B2-1)

Toujours dans la perspective d'entretenir des relations satisfaisantes, **l'amitié et les rencontres** sont considérées par plusieurs répondants comme des récompenses de leur implication.

Il y a des amitiés, ça, c'est les plus belles récompenses, au-delà de se faire donner une tape dans le dos par un inconnu ou par quelqu'un que tu connais à peine... l'amitié que tu as développée avec ces gens-là. (F1-1)

Développer des amitiés, de voir qu'on a des affinités, qu'on trippe sur les mêmes trucs. (ES1-1)

Toutes les rencontres qu'on fait là, les amitiés qu'on se crée là, juste l'ambiance de camaraderie, ça n'a pas de prix, cette semaine-là, comment c'est fort en échanges et en camaraderie. (B2-1)

L'année passée, ça m'a fait connaître beaucoup de monde et je suis une personne sociable et j'aime ça connaître plein de monde et forcément, un moment donné, on dirait que tous les bénévoles se parlent entre eux. J'ai connu plein de monde que je ne connaissais pas avant par mon implication dans le FME, pis ça, j'aime beaucoup ça. (B2-1)

Plusieurs acteurs individuels semblent être des cibles d'attachement pour les répondants, notamment les artistes, les dirigeants et les bénévoles. La perspective d'entretenir des relations satisfaisantes ou privilégiées avec ces acteurs valorisés renforce la motivation à participer au projet.

L'accès aux artistes. D'avoir la possibilité, je vais parler pour moi, j'ai la chance de pouvoir aller leur jaser aux artistes direct. C'est une des raisons pourquoi je fais le FME. (ES3-1)

Les rencontres aussi, c'est vraiment un accès privilégié à des artistes à un parcours parfois vraiment marginal avec une autre façon de voir le monde. (F2-1)

L'échange aussi avec d'autres bénévoles du FME. (B2-1)

L'amitié des organisateurs, c'est une récompense. C'est des gens que j'admire. Toute l'équipe au complet, alors je suis content d'être ami avec eux. (E4-1)

Je trouve que les gens qui sont impliqués là-dedans, c'est du monde que tu as envie d'aider, qui ont comme une bonne cause entre les mains. T'as envie de les aider. (E2-1)

Dans une perspective affective, les individus se motivent à l'action dans la perspective de *ressentir des émotions et des sentiments positifs*. Plusieurs répondants disent d'ailleurs s'impliquer pour le **plaisir** que leur procure leur participation.

Le plaisir, en fait. Moi, j'ai du fun à faire ça, j'ai du fun pendant l'événement. (B1-1)

C'est vraiment le plaisir, je pense. Le monde sont là parce qu'ils trippent. (E3-1)

C'est pour le plaisir de le faire. Le FME, j'ai du fun à le faire. (A1-1)

Moi, quand je m'implique dans quelque chose, c'est parce que j'ai du plaisir à le faire. (A1-1)

Je le fais parce que, moi, ça me fait du bien, parce que ça me fait tripper. (ES1-1)

C'est pour le plaisir, tout simplement. (E2-1)

Sinon, il y a le plaisir de partager ce moment-là avec d'autres personnes, donc le FME. (E4-1)

En plus de susciter du plaisir chez les participants, l'action collective permet le développement d'états affectifs (des sentiments) qui, une fois activés, deviennent eux-mêmes des motifs d'implication et des facteurs d'engagement. Ces sentiments résultent d'un processus à la fois affectif et cognitif où les individus donnent une signification symbolique aux émotions positives ressenties comme résultat des échanges. Ils constituent des bénéfices de l'implication des personnes et contribuent à renforcer l'attachement affectif envers différentes cibles.

Plusieurs répondants considèrent la **valorisation personnelle** comme une récompense de leur participation.

C'est sûr qu'au niveau de ce que, moi, je pense de mon geste, c'est toujours un peu valorisant de s'impliquer. (E2-1)

Ça t'amène une certaine satisfaction d'avoir fait quelque chose de bien. (B2-1)

Tu as l'impression de faire une bonne action. C'est ce qui me récompense. (B1-1)

Personnellement, je trouve ça très très gratifiant de contribuer à ça. J'aime bien ça, il y a beaucoup de valorisation à ce niveau-là. (F2-1)

L'implication au sein du FME, c'est niais, mais c'est un peu valorisant. Tu as l'impression de monter une grosse patante et de participer et que c'est un peu à cause de toi. Alors, il y a une part de valorisation là-dedans. Personnellement, sur le plan personnel, c'est le fun. C'est aussi le seul moment dans l'année où tu vas vraiment au-delà de ce que tu es capable de faire. (ES1-1)

La **reconnaissance** est nommée par un grand nombre de répondants comme une récompense de leur participation. Elle provient d'une grande diversité d'acteurs qui sont valorisés par les participants, notamment les amis, les artistes, les bénévoles, les organisateurs et le public.

Cette espèce de reconnaissance-là de mes proches, de mes amis qui disent que c'est une des plus belles fins de semaine, pis qui me le disent à moi, pas disent : «c'est grâce à toi», mais : «crime que c'est le fun que ça soit là !», savoir que j'y participe, cette reconnaissance-là, c'est un facilitateur pour moi. (E4-1)

La reconnaissance de mon travail. De voir que les gens ont apprécié ce que j'ai fait, pis que les artistes aussi ont apprécié ce que j'ai fait. C'est une fleur. Ça fait partie de ma paye en quelque sorte. Ça me reconforte, ça me donne plus de confiance en moi aussi. (ES3-1)

Quand les gens te remercient, les artistes te remercient, c'est super gratifiant. (F2-1)

Pour ma part, ce qui m'intéresse, c'est que tu as de la reconnaissance de la part de certains organisateurs ou si on veut, des gens qui travaillent à temps plein sur le festival, quand tu fais quelque chose, tu es reconnu. Donc, ça, c'est une motivation pour moi. (E3-1)

L'appréciation, c'est sûr, là, autant des boss que des clients, les groupes qui vont arriver et qui vont dire : «ça a pas de bon sens, je suis allé dans un autre festival, à Tadoussac, n'importe quoi, un festival qui a 25 ans, 30 ans, et on s'est jamais fait accueillir de même !», ça, ça te donne le goût, ça te fait dire que tu n'es pas dans le champ. Tout ça va faire que tu vas plus te donner, finalement. (ES2-1)

Je pense que les bénévoles entre eux, même la direction, donnent de la reconnaissance verbale, tapes dans le dos, «ce soir on fait la fête», tout ça pour moi, ça fait partie de la reconnaissance. C'est suffisant pour me motiver. (B1-1)

Une reconnaissance des gens de la région aussi, de ceux qui s'impliquent, c'est apprécié. (ES3-1)

Cette reconnaissance est, pour certains participants, un facteur dont la présence les pousse à se mobiliser, et dont l'absence les pousse à se démotiver ou se désengager.

Un autre élément aussi qui peut faire pencher soit du côté de motivant ou démotivant, c'est la reconnaissance qu'on te donne, juste les reconnaissances verbales, les tapes dans le dos, dire : «c'est beau, t'as bien travaillé, merci !», ça aussi, c'est des éléments qui sont importants pour moi parce que c'est sûr que, si je travaille et que

ce n'est jamais reconnu, je ne suis pas sûre que je retournerais à chaque année. (B1-1)

Quand tu reçois une certaine reconnaissance, tu cherches encore à t'améliorer pour pouvoir retrouver cette reconnaissance. (E3-1)

Si la première année, j'avais eu aucune félicitation ou aucun remerciement de quelque manière que ce soit, bien tu te dis : «bon, je ne suis pas vraiment considéré dans l'organisation, j'ai l'impression que même si j'étais pas là, ça ne changerait rien, cette année, ça me tente pas, j'y vas pas.» Mais, c'est pas ça qui est arrivé. (E3-1)

Le **sentiment d'appartenance** est un bénéfice recherché par plusieurs répondants qui se motivent à faire partie du groupe ou du projet qu'ils valorisent.

Je me sentais bien avec les membres de l'équipe, je trouve que c'est une belle approche, c'est tout du monde sociable, alors ça aide à vouloir faire partie de l'organisation. (B2-1)

C'est juste le trip de dire : «ce festival-là, je trouve que c'est le meilleur, et je fais partie de l'organisation». Je pense que c'est ma plus grosse récompense, c'est vraiment ça. C'est vraiment de voir une organisation de cette qualité-là dans un domaine que j'aime, et de pouvoir y participer. C'est vraiment... c'est ça ma paye, en fait ! (E4-1)

L'implication, aussi, le sentiment d'être impliquée dans le projet. (E2-1)

L'appartenance au groupe. Tant que je vais l'avoir, que je vais me sentir dans cette gang-là, je vais tripper. C'est important. (E3-1)

Le succès du projet semble par ailleurs renforcer la valeur de l'appartenance au groupe et la motivation à en faire partie.

De participer au succès d'événements d'envergure et d'y avoir mis la main à la pâte un peu. Je suis fier quand ils parlent du FME de savoir qu'il y a une petite graine dans toute cette affaire-là qui est la mienne, en fait. Donc, ma satisfaction d'appartenir à un groupe qui est l'organisation du FME. (E4-1)

Moi, je pense que le fait pour le côté «c'est cool d'être dans cette gang-là», «c'est cool qu'on ait du succès». Moi, je pense que ça doit être ça qui me mobilise là-dedans. (A1-1)

Quand quelque chose va bien, tu as plus de goût de te dire : «hey, cool, j'ai donné un coup de main à ça!», je suis dans la gang!» (F1-1)

Après le festival, le souper du lundi, c'est rien, mais en même temps, même si je ne suis pas le plus important des intervenants du festival, je suis quand même invité à ce souper-là, puis ça nous permet d'échanger et de tous se taper dans les mains à la fin du festival. Oui, une appartenance, un groupe, finalement, on est toute une équipe, pour ne pas dire une famille ! (E3-1)

En plus des bénéfices affectifs précédemment cités, les répondants ont confirmé la présence de d'autres bénéfices identifiés par Tremblay et Simard (2005) dans leur modèle renouvelé de la mobilisation, notamment le pouvoir d'agir, la confiance et le soutien (voir le schéma à la page 46).

Le **pouvoir d'agir** semble être un bénéfice favorable à la mobilisation, en suscitant l'engagement et la responsabilisation des individus.

Le pouvoir d'agir, c'est quelque chose qui fait que tu as vraiment l'impression que ton poste t'appartient. Je pense que ça, c'est un des plus gros, quand je le regarde comme ça. C'est ça qui va faire qu'un employé va se mobiliser et va vouloir essayer des affaires et prendre des initiatives. (ES2-1)

Si tu sens que tu as de la corde ou que tu es invité à donner tes commentaires [...] Par exemple, j'ai été consulté pour être sur un truc, pour regarder comment on pourrait l'améliorer. Ils m'ont donné du pouvoir d'agir. Je ne m'attendais pas à ça, alors, moi, ça me fait plaisir. Ça me mobilise, ça me force à m'engager de plus en plus dans le festival, à mon grand bonheur. (E3-1)

Cette espèce de latitude qui est laissée par l'organisation fait en sorte que les gens restent hyper mobilisés. Tsé, il y a comme une espèce de description de tâches, mais elle ne compte pas vraiment. Ça a ses points forts, ses points faibles. Les points faibles, c'est qu'on a des grosses zones floues, mais ça fait que si les gens veulent en donner un peu plus, c'est facile de le faire, tu n'as pas besoin de demander à personne. Alors, ça, je pense, c'est un des succès de cet événement-là. (E1-1)

La **confiance** est aussi considérée comme un bénéfice pour des répondants de différents niveaux de l'organisation.

Moi, personnellement, je ressens ça de la part des organisateurs, que ce soit [X] lui-même ou les personnes proches de lui. Toutes les fois qu'on était à l'entrée, ou peu importe la responsable de salle, on voyait qu'elle nous faisait pleinement confiance et vice-versa, on savait que si on avait un besoin, elle était facile à trouver et qu'elle répondait à ce besoin-là. Je trouvais ça bien. (B2-1)

Quand les gens ont confiance aussi, quand ils se confient, quand quelqu'un qui vient me voir et qui a un problème, et qui pense vraiment que tu peux l'aider, c'est cool, c'est le fun. J'aime ça. (F1-1)

Ces gens-là me font confiance, et ils peuvent faire appel à moi pour certains trucs parce qu'ils estiment que j'ai une expertise. Ça, c'est bien, c'est une belle récompense sur le plan personnel. (E1-1)

Le **soutien** se ressent notamment par les efforts des dirigeants et des responsables qui agissent comme personnes-ressources ainsi que dans les gestes de solidarité entre les acteurs du projet. Il correspond, en fait, à des conduites positives qu'adoptent les participants entre eux dans la réalisation collective du projet.

Le soutien, c'est aussi leur donner des moyens d'agir et tout ça, l'encouragement, c'est aussi d'adhérer à ce qu'ils te suggèrent. (F1-1)

Quand j'ai fait le bar, il y a eu un rush terrible, et [X] était totalement en arrière de nous autres, il nous amenait les caisses, je sentais qu'on avait un appui. (B2-1)

C'est sûr que les mots d'encouragement, une p'tite tape dans le dos, une équipe qui se serre les coudes, tout ça, ça aide. (B1-1)

La justice est un élément très peu nommé par les répondants. Cela s'explique notamment par la diversité des implications qui entraîne de nombreuses différences dans la gestion des ressources humaines, comme le note cette répondante.

La justice, oui, mais dans une certaine mesure. Ce n'est pas obligé d'être égal pour tout le monde dans ce genre d'organisation-là. (E2-1)

La présence et l'importance relatives de ces conditions psychologiques, dépendamment des statuts et des formes d'implication, ont d'ailleurs été soulignées par plusieurs répondants.

Ce n'est pas à des degrés tout pareil. Dans le sens que j'ai du soutien, mais je pense que d'autres en ont plus, d'autres en ont moins, et, ça, c'est pas grave. (A1-1)

Ça dépend de quoi on parle, de quelle sorte de bénévole. Un bénévole ne s'attend pas à avoir du pouvoir d'agir. Je veux dire, un bénévole ponctuel. Mais, en tant que volontaire, le pouvoir d'agir, c'est important. (E1-1)

Au FME, il n'y a pas toujours de confiance, il n'y a pas toujours de soutien. La justice, on la sent, la reconnaissance, on la sent, mais pas toujours très bien, le pouvoir d'agir, on ne l'a pas tout le temps... [...] Et, la confiance, là, je l'ai acquise, mais je te parle pour plein d'autres personnes qui ne l'ont pas nécessairement tout le temps, et qui n'ont pas eu... (ES1-1)

C'est pas inconditionnel, ça varie, tu as un niveau de confiance qui varie, t'as un niveau de soutien qui varie aussi. La justice a des niveaux dans le sens où je suis reconnaissant de la personne qui vient nous donner deux jours pendant le FME, mais je suis plus reconnaissant envers [X], envers [X], et [X]. (F1-1)

Il est compréhensible que ces différents bénéfices, puisqu'ils sont affectifs et symboliques, prennent des valeurs différentes pour les individus, en fonction de leurs besoins, de leurs désirs et de la forme de leur implication. S'il est possible de constater que différents bénéfices semblent particulièrement recherchés au FME (valorisation, reconnaissance, appartenance, plaisir), les motifs diffèrent selon les participants, ainsi que la valeur qu'ils accordent à différents bénéfices affectifs.

En s'impliquant dans le projet, les participants ont également accès à certains bénéfices quasi-économiques, comme l'**accès aux spectacles**, les **tickets de bière** et les **repas**. Si aucun contrat formel ne lie les membres de l'organisation, ces bénéfices constituent des rétributions auxquelles semblent s'attendre les participants. Ces bénéfices sont d'ailleurs comparés à un salaire par des membres de l'équipe.

Ce que ça m'apporte, sur place, c'est un festival «free for all», c'est sûr. J'ai tout ce que je veux. J'ai accès à tout. Il n'y a pas de contrat signé, je m'attends à ça, par contre. Et si c'était pas le cas, je serais vraiment déçu. C'est dans l'ordre des choses, j'estime. On peut dire que c'est mon salaire, bière et passe. L'accès, la bouffe, ça serait comme les rétributions, c'est plus concret. J'ai travaillé comme tout le monde, il me semble que ça me donne ça.

(E1-1)

C'est comme ma paye d'aller voir des spectacles pour le FME, et des trucs de même, moi, c'est ma paye d'un côté, et c'est quelque chose que je trouve intéressant. (E4-1)

Ces bénéfices transactionnels prennent pour des bénévoles une signification affective de don, d'appartenance ou de reconnaissance de la part de l'organisation.

Forcément, on ne peut pas passer à côté, le fait d'avoir le passeport des bénévoles, c'est une grosse récompense selon moi. Je pense que vous prenez soin des bénévoles, à quelque part. (B2-1)

Le fait qu'ils nous offrent une bière, une consommation, c'est perçu comme une forme de reconnaissance, et ça nous implique dans le party aussi. C'est comme un message qui dit : «viens aussi t'amuser avec nous autres, t'es pas juste là pour travailler, t'es là aussi pour faire le party avec nous autres». Ça, je trouve ça intéressant. (B1-1)

À quelque part, on est bénévole, mais pas bénévole non plus, parce que tout l'argent qu'on dépenserait pour les billets, c'est comme si vous nous la donniez, en réalité, parce qu'on va voir tous ces spectacles-là sans avoir à payer. (B2-1)

Par ailleurs, certains répondants ont commenté la dynamique réciproque schématisée par Tremblay et Simard (2005), en mettant en lumière le caractère multidirectionnel des échanges sociaux au FME.

Tout ce qu'il y a au niveau de l'employeur devrait également se retrouver... les deux devraient se retrouver des deux bords, parce que c'est pareil, l'employeur doit sentir la confiance, doit sentir tout ça venant de son personnel. La dynamique doit aller dans les deux sens parce que s'il n'est pas sûr, lui de son personnel, il ne sera pas capable de le rendre non plus, et il n'y aura pas le climat d'échange, et il n'y aura pas la motivation, je pense. C'est vice-versa. L'employeur aussi doit être mobilisé, s'il veut que son personnel le soit. (B2-1)

En même temps, je pense que vous [l'équipe] faites partie de ce bord-là [ndlr : il pointe le côté «employeur»] parce que vous donnez ça aussi. C'est avec des paliers dans le sens où, moi, je te donne de ça, mais, toi, tu as plein de monde en dessous de toi avec qui tu fais la même chose. Alors, c'est comme tout ensemble. À un moment donné, tout le monde peut se retrouver là-dedans. [...] Mais, il y a des paliers, je veux dire, on se redistribue tout ça. Moi, dans ma bulle, dans cette bulle-là [ndlr : il pointe la partie de l'employeur], vous êtes dedans, l'équipe. Tout le monde, on est pas mal ceux qui donnent de ça [ndlr : il pointe les conditions psychologiques]. (F1-1)

L'analyse des motifs et des bénéfices de l'implication au FME nous permet d'enrichir la conception du climat mobilisateur de Tremblay et Simard (2005). Sans remettre en question le potentiel mobilisateur des échanges réciproques, nous concevons plus largement le climat mobilisateur à travers un réseau d'échanges productifs où plusieurs acteurs individuels et collectifs interagissent dans la poursuite d'une cible commune. En participant au projet, les individus s'insèrent dans un réseau d'échange social qui leur permet de produire et d'avoir

accès à plusieurs bénéfices (découverte musicale, apprentissage et défi, amitié et rencontres, travail d'équipe, succès du projet). Ces bénéfices sont valorisés par les participants en fonction de différents besoins et désirs, et leur atteinte provoque des émotions positives. Ces émotions peuvent devenir des états plus stables, des sentiments, comme la valorisation, la reconnaissance, l'appartenance, le pouvoir d'agir, et devenir à leur tour des motifs d'action orientés vers différents objets sociaux (projet, groupe, personnes) qui sont perçus comme sources principales de ces sentiments positifs.

Ainsi, notre analyse nous pousse à confirmer le constat de Guerin, Wils et Aba (1996), selon lequel *«la mobilisation, en tant qu'état, est basée sur des attitudes affectives qui se forgent lentement et qui découlent de la prise de conscience que les attentes personnelles peuvent être comblées par le travail, par l'organisation, ou par le groupe»*. C'est effectivement à travers l'évolution des échanges que les participants en viennent à renforcer leur engagement et à en développer de nouveaux, par la confiance que leur participation leur procurera des bénéfices valorisés.

5.1.5 Les obstacles à la mobilisation

Si la participation au FME permet la production et l'échange de plusieurs bénéfices, elle comporte également certains obstacles qui ont le potentiel de nuire à la mobilisation des personnes. Ces obstacles, qui s'articulent en lien avec les motifs d'implication, nuisent à l'atteinte de certains besoins, comme d'entretenir des relations satisfaisantes, de ressentir des émotions et des sentiments positifs et de contribuer au succès du projet.

Plusieurs obstacles cités par les répondants s'inscrivent dans une logique affective. Les *obstacles affectifs* réduisent la motivation ou l'engagement des participants, car ils constituent un frein à différents besoins affectifs et entraînent des émotions ou des sentiments négatifs.

Les **relations insatisfaisantes ou conflictuelles** constituent des obstacles qui, en causant des émotions négatives aux individus, peuvent contribuer à leur désengagement.

Une grosse relation conflictuelle [...]. C'est le genre d'affaire qu'il suffirait qu'il y en ait un ou deux de plus de même, là, des relations plus difficiles à gérer... je pense que ça serait vraiment un obstacle majeur. (F1-1)

C'est la relation que je vais avoir avec les dirigeants. Les bonnes relations vont faire en sorte que je vais participer, des mauvaises relations vont faire que je vais décider de faire un autre chemin, simplement. (ES3-1)

Si tu n'es pas à l'aise avec les gens avec qui tu travailles dans l'organisation, ça va peut-être te mettre un frein personnel. C'est peut-être toi-même qui va te l'imposer, mais tu ne seras pas à l'aise, alors tu seras peut-être porté à t'en aller, ou à réduire ton implication. (E3-1)

Plusieurs obstacles s'expriment dans une perspective de manque et concernent la **transgression de valeurs humanistes**, comme le respect, la considération et l'authenticité. Ces obstacles affectifs causent des émotions négatives aux participants et nuisent à l'atteinte de bénéfices recherchés par les participants, notamment la reconnaissance.

Le manque de considération, vraiment. Quand tu n'as pas le respect des autres, ça ne marche plus, je pense. C'est là que c'est le plus frustrant. (E2-2)

Moi, c'est le manque de respect, surtout. J'ai appris à m'endurcir, mais ça me le fait encore... en plus, c'est mes amis, et de me faire parler bête, je n'aime pas ça. (F2-2)

Le manque de reconnaissance. Ou bien le manque de respect, là, c'est clair, mais c'est comme dans la vie, là. (ES1-2)

D'avoir oublié de marquer mon nom [sur le site web], c'est un peu un manque de respect, un peu de me traiter comme un sous-traitant, «il ne fait pas partie de l'équipe». (ES3-1)

Quelqu'un qui manque de tact, de diplomatie. Quelqu'un qui ne reconnaît pas tout ce qui a été fait, le nombre d'heures qui peuvent avoir été passées sur ce travail-là. Quand la critique n'est pas constructive, c'est frustrant. (E3-1)

L'hypocrisie. Ce manque d'authenticité-là, ça m'affecte beaucoup, beaucoup. Moi, me faire mentir, je ne suis pas capable. (F1-2)

Le **manque de défi ou de satisfaction dans le poste** nuit à la motivation intrinsèque de certains membres de l'équipe, en réduisant l'attrait de leur implication, car elle ne permet pas de répondre à des besoins intrinsèques d'accomplissement, de défi, de plaisir ou de satisfaction.

Moi, ce qui ferait que je m'en irais, c'est la monotonie du poste que j'ai présentement. Le manque de défi, en fait, le manque de défi dans l'organisation. (E3-1)

Côté de la job que j'aime pas, c'est pas une job que j'aime faire. C'est vraiment pas, c'est pas satisfaisant de... des fois sur le terrain, c'est pas satisfaisant. (ES3-1)

Plusieurs obstacles s'articulent en lien avec la volonté des participants de contribuer au succès du projet. Les *obstacles productifs* limitent le pouvoir d'action des participants en plus de leur causer des émotions négatives. Ils sont liés à des pratiques de gestion inadéquates ou insuffisantes, ce qui confirme le constat de Wils *et al.* (1998), selon lequel la démobilisation serait, du moins en partie, le résultat de processus de gestion inadéquat.

Plusieurs obstacles cités par les répondants concernent les **communications déficientes**, notamment le manque d'informations ou de feed-back.

Un obstacle, ça serait le manque de communication. (ES1-1)

Le manque d'information, quelque chose qui revient souvent... la communication. Je pense que ça serait la donnée centrale de mes griefs, de nos griefs, nos parce que je suis sûr que je ne suis pas la seule personne qui trouve ça. (E1-1)

Des fois, on a l'impression de ne pas trop savoir quoi faire, on ne sait pas nécessairement ce à quoi on sert, surtout qu'on est des bénévoles. Donc, parfois, on ne sait pas ce qu'on doit faire, on manque d'informations. (B2-1)

Parfois, les utilisateurs te demandent quelque chose, et t'es pas capable de leur répondre parce que t'as pas été mis au courant du changement dans l'horaire ou changement de salle ou peu importe. Et, ça c'est platte parce que c'est toi qui reçois la «merde» entre guillemets, parce que c'est toi qui «deales» directement avec le public, alors que ce n'est pas de ta faute du tout. (B1-1)

Des fois, le délai de réponse n'est pas nécessairement respecté, en même temps, je comprends qu'on est tous bénévoles. Mais, ça peut amener que c'est moi qui fait pas ma job, mais finalement, c'est pas moi qui fait pas ma job, ça vient d'une étape en arrière, parce que j'avais besoin d'une réponse, et cette réponse-là je ne l'ai pas dans les délais. (E3-1)

Un des obstacles, c'est qu'on n'a pas beaucoup de feed-back. (E2-1)

Certains répondants ont souligné comme obstacle le **sentiment de n'être pas écouté** dans leurs demandes ou dans leurs suggestions.

Des demandes que j'ai pour être capable de donner un certain service, un certain rendement, qui ne sont pas prises en compte sérieusement, ou qui sont un peu mises de côté. Ça, ça peut me donner de quoi, des sentiments négatifs, parce que c'est comme de m'empêcher d'atteindre mon objectif. (ES3-1)

Il arrive que tes demandes ne sont pas prises au sérieux et, ça, ça cause des frustrations. (E3-1)

Aucune considération de mes commentaires ou suggestions. Dans le fond, me sentir écouté. Quelqu'un qui ne m'écoute pas, à la base, ça me fruste. (E3-1)

Le travail de dernière minute est également cité comme obstacle par certains répondants.

Ah, la dernière minute. Le fait d'être à la dernière minute. Pour moi, c'est un obstacle majeur. (A1-1)

Les prises de décision, le travail de dernière minute, ça, je trouve que c'est vraiment des obstacles. (ES1-1)

La dernière minute, moi, ça me dérange dans l'organisation, ça, c'est sûr que ça me dérange beaucoup. (A1-1)

Tout notre côté dernière minute. Je trouve qu'on ne peut pas continuer longtemps sur cette lignée-là. Ça fait 5 ans, c'est encore jeune, mais il faut y voir rapidement à ça, parce que ça pourrait nuire éventuellement. (A1-1)

Le **non-respect des ententes et des normes de fonctionnement** sont également cités parmi les obstacles à la mobilisation.

Ce que je trouve le plus difficile, qui pour moi est un obstacle, c'est quand on prend des ententes de départ... de toujours me battre avec ce qu'on avait vraiment établi au départ. (A1-1)

Quand il y a une personne de l'organisation qui ne respecte pas ce qu'on a établi ensemble, dans lequel on était tous d'accord. (E3-2)

Quand on essaie de contourner la responsable de quelque chose. On a des balises, ça serait le fun que tout le monde les respecte. (A1-1)

Enfin, les *obstacles contextuels* sont des éléments de la situation socioprofessionnelle, familiale ou physique d'une personne qui n'ont pas forcément d'effet sur sa motivation, mais qui entrent en conflit avec sa participation ou sa performance. Les principaux obstacles contextuels cités par les participants du FME concernent les obligations professionnelles et familiales et l'éloignement géographique.

C'est sûr que, moi, un obstacle, c'est que je travaille 35 heures/semaine dans une autre job, et que le mois avant le FME, c'est quasiment ma job qui est un obstacle à mon bénévolat. Idéalement, il faudrait que j'aie deux mois de vacances dans la vie. Un mois de vacances et un mois de bénévolat au FME. (A1-1)

[Le FME] tombe dans la première semaine où je recommence à travailler. Mais, ça ne m'empêcherait pas de participer pour autant. (B2-1)

Au niveau des obstacles, en partant, c'est mon horaire de travail, simplement, ma disponibilité. Si je suis capable de faire le FME, les dernières années, c'est que j'ai pris ma dernière semaine de vacances de l'été pour le faire. (E3-1)

Il y a la disponibilité. Si t'en a par-dessus la tête, une famille, faut que tu t'occupes de tes enfants toute la fin de semaine. À moins que je fasse garder mon flo toute la fin de semaine, je ne pourrai pas être aussi présent que ce que je l'ai été par les années passées. Ça, c'est clair. Je vais avoir d'autres obligations. (E3-1)

C'est sûr que je ne suis pas en région, c'est un obstacle, l'éloignement géographique. Je suis moins «groundée» avec les salles, les ci, les ça. (F2-1)

En accord avec Klandermans et Oegema (1987), l'activation de la participation est donc fonction de la balance entre les motifs et les obstacles à la participation. L'analyse des données nous permet de constater que ce sont les membres de l'équipe de production qui font face aux obstacles les plus nombreux ou les plus élevés. Ces obstacles semblent toutefois être comblés par d'autres motifs d'implication pour maintenir leur volonté de s'impliquer, comme le remarquent ces répondants.

On est un mois à encaisser des gros problèmes. La satisfaction et le bonheur de s'impliquer, ce n'est pas dans le mois d'avant, ce n'est pas pendant, qu'on le retrouve, mais c'est tout ce qui est beau autour, tout ce qui fait que les shows sont bons, que les artistes sont contents et qu'ils n'ont jamais été si bien reçus dans leur vie, que tu sens que nos spectateurs sont heureux. C'est bien plus ça, je pense, qui va nous nourrir pour toute l'année, parce que... on le fait pas... moi m'impliquer pour gérer du trouble pendant un mois, c'est pas pour ça que je le fais. Alors, il y a d'autres trucs qui vont compenser. L'amitié que tu as pour ces gens-là, le plaisir que t'as de le faire, le plaisir que t'as de voir le succès, ça compense, parce qu'on ne resterait pas là, j'imagine, à moins d'être maso ! (A1-1)

Pour moi, faire la direction technique, c'est pas vraiment satisfaisant. Tsé, avoir à régler des problèmes comme ça, c'est pas ce que j'aime faire dans la vie, pas du tout, c'est pas ce que j'ai envie de faire, mais, ça, je passe par-dessus, j'imagine, je n'y pense pas quand... mais quand le festival finit, je me dis quasiment tout le temps : «l'année prochaine, je serai pas là», alors... je pense que j'oublie vite, je sais pas. Mais, ça, c'est tous des obstacles, en fait, qui font que je n'aurais pas envie de refaire. [...] Côté de la job que j'aime pas, c'est pas une job que j'aime faire. C'est vraiment pas, c'est pas satisfaisant de... des fois sur le terrain, c'est pas satisfaisant. C'est avant qui est ma motivation, sentir que j'accomplis ça. (ES2-1)

Si la persistance de l'implication des membres, d'édition en édition, témoigne de leur engagement au FME, leur niveau de motivation semble néanmoins évoluer de manière cyclique, parallèlement aux phases du projet.

La première année, c'était quelque chose, tout le monde était découragé à la fin, tout le monde avait vraiment plein de reproches à faire à tout le monde, c'était désorganisé... depuis ce temps-là, on essaie de s'ajuster... (F2-1)

Tout le monde dit à chaque année que c'est sa dernière année, et finalement, on est tous là l'année d'après. (E4-1)

À toutes les fois que je suis venu, je me dis que, le FME, je ne le ferai pas l'année d'après, mais je me retrouve encore là l'année d'après. (ES3-1)

La mobilisation, des fois elle est p'tite, p'tite, p'tite, et des fois elle est grande, grande, grande! Ça dépend. (ES1-1)

C'est sûr qu'il y a des bouts, je ne dirais pas que je saute toujours de joie. Il y a des bouts plus «crounchy», des bouts que c'est plus difficile, mais en général, au bout de la ligne, je suis contente. (A1-1)

Tu perds comme toute ton énergie et là, quand l'été arrive, tu te souviens pourquoi tu fais ça, et ça te reprend, tu es recrinquée pour un an! (ES1-1)

Autant je vais chiâler le mois d'avant, autant la semaine d'après, je suis donc contente, c'est un succès, c'est fantastique, et j'oublie le mois d'avant que je me suis fait suer. (A1-1)

L'engagement affectif que ressentent les participants face au projet ainsi que les différents bénéfices qu'ils retirent de leur participation semblent donc faire contrepoids aux obstacles qu'ils rencontrent, pour maintenir leur volonté de s'impliquer dans le projet. Les membres de l'équipe font face à plusieurs obstacles qui sont un frein à leur motivation. Celle-ci varie de manière cyclique, en fonction des phases de l'événement et des obstacles rencontrés.

5.1.6 Les améliorations souhaitées

Les améliorations souhaitées par les répondants s'inscrivent principalement dans une logique de performance et d'amélioration. Les commentaires des répondants témoignent d'un désir de voir s'améliorer les pratiques de gestion ayant cours au sein de l'organisation et mettent en lumière les problèmes de coordination qui nuisent à la réalisation collective du FME et qui constituent des obstacles pour les participants. Ces améliorations concernent la qualité des communications, la documentation des processus et la vision du projet.

Tout d'abord, plusieurs membres de l'équipe souhaitent voir s'améliorer les pratiques de partage de l'information au sein du FME, soit les pratiques utilisées pour diffuser et recevoir de l'information. En accord avec Rondeau *et al.* (1993), les pratiques de partage de l'information jouent notamment un rôle de **transmission et de clarification des attentes**. Certains répondants souhaitent en effet voir s'améliorer ces pratiques dans la perspective d'assurer une meilleure coordination entre les acteurs du projet.

Je pense qu'il faut améliorer les communications. S'assurer que les gens qui ont à connaître les choses le sachent. Il y a des places où je vois qu'il y a un manque de communication, où on travaille des fois en double et en triple sur des affaires. (A1-1)

L'aspect «qui est responsable de quoi». C'est des choses qui avaient l'air d'être dites verbalement, mais rien d'écrit. Si on amène une certaine structure, les gens vont savoir à quoi s'attendre, tu connais ton rôle, tu sais pourquoi on te sollicite. (E3-1)

Un meilleur rodage au niveau des équipes, avoir plus de rencontres avec les autres responsables. Ça serait d'encadrer plus les gens qui s'impliquent, plus les rencontrer que de leur parler seulement par courriel ou par téléphone. Une rencontre avec tout le monde, qu'on puisse tous parler ensemble. (ES3-1)

Que tout le monde soit assis à la même table, discuter en même temps, tous ensemble, la direction, qu'est-ce qu'on veut faire, pour avoir une certaine cohérence dans la gestion de l'événement. Réunir tous ces éléments pour assurer une bonne coordination. (E4-1)

Plusieurs répondants souhaitent également que l'organisation se dote d'**outils de diffusion et de stockage de l'information** qui amélioreraient la coordination générale du FME, notamment en regard de la planification des tâches et de la mémoire d'organisation.

La diffusion de cette information-là. Un système, une façon de procéder, comme on le met sur un serveur et tout le monde y a accès. (ES1-1)

Une gestion, une façon de gérer toutes les actions au FME. La planif, les gens, mettons un cartable avec toutes les tâches, pour qu'il ne manque jamais rien. Des outils de travail. (E3-1)

J'ai pas l'impression qu'il y a un échéancier qui est fait, et il y a des choses qui arrivent un moment donné et on est à court de temps et «comment ? on a pas pensé à ça ?». (E3-1)

Avoir une mémoire d'organisation, ça serait important aussi pour le FME. Les décisions qui sont prises, les

moyens qui sont pris... Si [X] meurt demain, le FME va probablement planter avec parce qu'on a peu de mémoire d'organisation ou pas, en fait. Et, je pense que ça serait important. (E4-1)

Il semble que les différents processus de partage de l'information constituent un écueil important dans l'atteinte de la performance individuelle et collective. Dans la visée d'offrir un climat de travail favorable à la motivation et à l'engagement affectif des participants, il serait ainsi souhaitable que l'organisation développe et améliore différents mécanismes de partage de l'information, notamment en ce qui a trait à la clarification et à la diffusion des rôles et des responsabilités de chacun. D'autre part, il serait également souhaitable que le FME diversifie les canaux de communication et fournisse aux membres de l'équipe des occasions de se réunir dans le même lieu physique. Enfin, le développement de différents outils de diffusion et de stockage de l'information (procédurier, échéancier, serveur informatique, etc.) permettrait un meilleur partage de l'information en plus d'améliorer la mémoire de l'organisation, dans une perspective de continuité.

Par ailleurs, il semble que le manque de **transmission ou de consensus par rapport à la vision** entraîne des efforts diffus, par manque d'une cible claire où orienter l'énergie des participants. De l'avis de certains répondants, une meilleure transmission de la vision ainsi que des efforts de consensus par rapport à celle-ci favoriseraient la mobilisation des participants en canalisant leur énergie dans la poursuite de cette vision.

Je pense qu'il va falloir revoir le FME pour mettre de l'avant une vraie ligne. Dire : «maintenant, le FME, c'est ça, c'est par là qu'on s'en va. C'est ça la philosophie du FME» parce que, là, on est plein de monde à avoir chacun notre façon de voir la chose, alors on avance chacun dans nos affaires à tâtons, dans notre façon de voir les choses, et au bout de la ligne, il n'y a pas de cohésion... en fait, il y en a, mais c'est parce qu'on est chanceux ! (A1-1)

Je pense qu'il va falloir tout le monde s'assoit et se dise : «le FME, comment on le voit ?» Ça prendrait une vue d'ensemble pour que tout le monde marche en même temps parce que là, oui, on finit tous par marcher en même temps, mais il y en a qui vont prendre le chemin de 50 km... Alors, je pense qu'il faut se donner une vision de la chose. On n'en a pas, finalement. (A1-1)

Moi, quand j'arrive comme bénévole, j'aimerais ça savoir, cette année, c'est quoi la vision, l'objectif commun d'avoir une idée de la vision que le président a pour que, nous, on puisse la recréer aussi, par la suite, sur le terrain, parce c'est nous qui sommes en contact direct avec les gens. Autrement dit, quand tu sais où la tête s'en va, le reste suit. (B1-1)

Ces données valident le constat de Levin (2000) selon lequel *«la vision a pour objectif de rallier les énergies, de rassembler les aspirations, de susciter l'engagement des membres de l'organisation et d'amener ceux-ci à prendre les initiatives nécessaires à la réalisation de*

l'avenir désiré». Dans la perspective de favoriser la mobilisation des participants, il serait donc souhaitable que l'organisation mette en place des mécanismes visant à impliquer les membres de l'équipe dans la définition de cette vision et à diffuser largement celle-ci à tous les niveaux de l'organisation.

Les différentes améliorations souhaitées par les répondants, si elles étaient appliquées par l'organisation, favoriseraient la motivation et l'engagement des participants, notamment des membres de l'équipe, et contribuerait à s'assurer de leur fidélité au projet. Puisque ces améliorations dénotent un désir des participants d'améliorer l'organisation et son fonctionnement, en raison d'un attachement affectif au projet, l'inaction des dirigeants par rapport à certaines problématiques citées par les répondants (communications déficientes, manque d'outils, manque de consensus par rapport à la vision) pourrait constituer un obstacle grandissant pour les membres de l'équipe, et ainsi contribuer à leur démotivation ou leur désengagement.

5.2 Les facteurs clé de la mobilisation au FME

À partir de l'observation et de l'analyse des données d'entrevues, il nous est possible d'identifier certains éléments qui favorisent la mobilisation collective au FME. Ces éléments constituent des facteurs clé de la mobilisation en raison de leur influence sur le climat d'échange social. Nous croyons que le FME suscite la mobilisation collective d'une masse critique de participants en raison de trois facteurs principaux, soit 1) un projet attrayant, 2) un noyau d'organiseurs engagés, et 3) des échanges productifs orientés vers la réalisation d'un projet collectif.

5.2.1 Un projet attrayant

Le FME se distingue de plusieurs secteurs de l'économie par son caractère événementiel, artistique et festif. Comme projet, le FME a un potentiel de mobilisation élevé en raison de ses caractéristiques attrayantes qui suscitent l'intérêt et la sympathie dans une large communauté. Il attire à sa cause un bassin d'individus qui sont susceptibles d'adopter volontairement des conduites positives envers le projet et ses membres. Le potentiel de mobilisation reflète en quelque sorte le «capital sympathie» du festival au sein de la communauté, des artistes, du public et des bénévoles.

De voir le nombre de gens qui sont prêts à s'investir pour le FME. Dès la première année, il y a plein de monde qui a embarqué, c'était fou. Je ne sais pas si c'est parce que c'était en région, les gens sont plus concernés, plus impliqués, je sais pas, mais c'était... De plus en plus, après ça... Quand on a fait les shows de financement, les gens sont prêts à mettre de l'argent de leur poche pour nous encourager, c'est quand même un geste. Si demain matin, on déclarait forfait, qu'on disait le FME croule sous les dettes, je suis sûre qu'il y aurait une mobilisation des principaux politiciens, que ce soit municipal, régional, voire provincial. Je suis sûre qu'il y aurait un soutien de la part des artistes aussi, quand tu vois, admettons, un Fred Fortin qui vient à chaque année, qui est ambassadeur du Festival, Ariane Moffat, Richard Desjardins qui est venu jouer à moitié prix parce que ça lui tentait, il voulait nous encourager. Les gens sont solidaires. (F2-1)

On voit une certaine mobilisation même de la population envers l'événement. Tsé, quand les gens parlent du FME, ils savent que le FME, c'est bon et ils sont fiers, il y a comme le capital sympathie, et ils sont prêts, quand on leur demande, de participer à ça... je trouve que ça favorise le sentiment d'appartenance à la collectivité. (E4-1)

Le concept en tant que tel, et la manière dont c'est vendu au monde, c'est très accrocheur. (B2-1)

C'est une activité importante pour la région. Il y en a beaucoup qui trippent sur la musique et qui veulent aider. C'est par rapport aux goûts de chacun, c'est mobilisateur pour ça, et c'est mobilisateur aussi parce que c'est un événement au niveau national et que ça a une certaine crédibilité. Plus ça va, plus c'est connu et plus c'est connu, plus les gens ont le goût de s'impliquer là-dedans. (E3-1)

L'ambiance dans laquelle se déroule le festival est aussi une caractéristique très valorisée par les participants qui notent son aspect convivial, chaleureux et festif.

Je trouve que c'est de quoi de magique. La dynamique qui porte le FME. Je n'ai pas eu la chance de faire d'autres trucs avec une aussi bonne dynamique. C'est vraiment la dynamique avec les lieux de diffusion, le chalet, les artistes, l'ambiance, il y a une énergie, on a l'impression que Rouyn flotte dans les airs pendant ces 4 jours-là. Ouin, c'est vraiment ça, l'ambiance magique. (ES3-1)

D'avoir une impression d'allumer une ville, l'impression de mettre de la vie dans une ville qui est réceptive. (ES2-1)

La chaleur humaine qu'il y a là. La passion du monde. Le monde qu'il y a là, c'est du monde passionné, qui trippe sur cette grosse fin de semaine-là et, là, tu arrives au dimanche, et le monde est brûlé et malgré tout, ils sont de bonne humeur, ils sont festifs... Il y a une ambiance, là, c'est de l'adrénaline à l'état pur dans les veines, ça, waaah ! C'est le gros trip, le gros party, tout le monde qui est là. Ça paraît dans les échanges, tu jases avec du monde, tout le monde est de bonne humeur, ou presque. (B1-2)

Je pense, c'est le côté convivial de la chose qui fait que tout est plus agréable. (E4-2)

De se réunir, tout le monde que je croise pendant toute l'année à travailler avec eux-autres, mais dans un autre contexte qui est beaucoup plus... qui est moins formel, moins... pas moins professionnel pour autant, mais moins formel. Comme on dit des fois, j'ai l'impression que c'est comme une espèce de camp de vacances de rock. Je trouve ça le fun. (ES2-1)

J'ai trouvé ça vraiment chaleureux, dynamique et j'avais l'impression vraiment que durant le FME, il se crée une complicité entre les bénévoles et entre tout le monde, c'est une ambiance vraiment particulière, mais je trouvais qu'on trippait avec les autres bénévoles, on faisait des «jokes» même avec ceux qu'on ne connaissait pas. J'ai trouvé les rapports vraiment chaleureux et amicaux même avec du monde qu'on ne connaissait pas. (B1-1)

Le côté festif, cette atmosphère-là, je pense que c'est ce qui fait le charme et le succès du FME. C'est pas juste les lieux de diffusion, il y a vraiment une atmosphère, une vie, il y a de quoi qui se passe à Rouyn, une magie. (E3-1)

Le Festival de musique émergente est donc un projet mobilisateur notamment par l'intérêt et l'enthousiasme qu'il suscite non seulement auprès de ses membres, mais également auprès d'une large collectivité. Ses caractéristiques sont attrayantes pour les participants et pour un bassin d'individus qui se situent positivement face au projet.

5.2.2 Un noyau d'organismes fortement engagés

Plusieurs membres de l'équipe, notamment les dirigeants (fondateurs et administrateurs) et les principaux responsables ressentent un fort attachement affectif au projet. Au FME, l'engagement affectif des membres s'observe à travers plusieurs conduites de dévouement, d'entraide et de collaboration. L'engagement se manifeste également dans la persistance de l'implication des membres de l'équipe, étant donné l'exigence de performance et

d'investissement qui caractérisent leur volontariat. Cette fidélité des membres de l'équipe est un atout précieux pour le FME, qui bénéficie d'un noyau relativement stable d'organisateurs expérimentés et habitués de travailler les uns avec les autres.

Les facilitateurs, c'est que justement, ont soit parvenu à garder le même noyau. Tous les gens qui étaient vraiment avec des rôles importants reviennent, ça fait vraiment un facilitateur parce que l'expérience entre en ligne de compte, et c'est vraiment une mine d'or. Les gens sont super généreux, ils font du bénévolat, ils donnent du temps, c'est super précieux, parce qu'un festival qui change d'équipe à chaque année, ça doit être l'enfer. On n'a pas ce problème-là parce qu'on a toujours les mêmes. S'il fallait recommencer chaque année avec une nouvelle équipe... (F2-1)

L'engagement affectif au projet renforce la volonté des personnes à s'impliquer dans son succès. Plusieurs membres de l'équipe, notamment les fondateurs, se disent très engagés face au FME.

Je crois beaucoup en l'objectif, au but du festival, en l'organisation du festival, aux gens qui sont dans le festival, je donne beaucoup beaucoup de temps, je m'implique beaucoup, je réfléchis, je travaille énormément dans le festival. Oui. Je suis quelqu'un de mobilisé. (F1-1)

Je me sens engagée et je pense que tout peu se résumer là. Par mon sentiment d'engagement et ce que je suis prête à déployer de par ce sentiment d'engagement. Je suis prête à en faire pas mal. (F2-1)

C'est comme un bébé en fait. Il me tient à cœur ce festival-là, et quand il y a des problèmes, ça me tient à cœur, et quand ça va, je suis doublement fier. (E4-1)

C'est quelque chose qui vient me chercher. La passion. Un moment donné, tu ne peux pas t'impliquer comme ça à long terme et autant si ce n'est pas quelque chose qui vient te chercher directement. (ES1-1)

En tant que leaders, plusieurs membres de l'équipe, notamment les dirigeants, influencent les autres par leur propre mobilisation. En adoptant plusieurs conduites positives, ils agissent comme leviers d'influence sur la mobilisation des autres et participent ainsi au maintien d'un climat mobilisateur.

[X], et [X], ils sont hyper mobilisés et motivés, peut-être parce qu'ils travaillent avec nous et que nous autres, c'est la même chose, on s'entraîne. Je pense que c'est ce qui fait que la gang reste mobilisée, ici. (E4-1)

Je trouve que [X], c'est quelqu'un qui est bien mobilisé et peut-être parce que c'est lui qui l'a créé, ce festival-là, ça l'aide à être mobilisé, des fois, mais il veut toujours aller chercher cette espèce de qualité médiatique de plus, cette qualité-là d'organisation, d'accueil, en fait, de toujours pousser plus, pour que ça soit toujours encore meilleur, et que finalement, c'est tous les gens, les responsables de n'importe quoi qui prennent cette couleur-là et qui poussent un peu plus. (E4-1)

La gang est motivée, c'est motivant de travailler avec l'équipe, parce que tout le monde veut que ça fonctionne. (ES2-1)

La mobilisation des membres de l'équipe est donc, à la fois, un résultat et un facteur de la mobilisation collective au FME. En tant que leaders du projet, les membres de l'équipe sont fortement engagés et mobilisés, et leur engagement a une influence positive sur les ressources humaines qui leur accordent une valeur affective. Les membres de l'équipe prônent ainsi la mobilisation par leur propre exemple. Nous croyons qu'à travers la socialisation, les conduites de mobilisation en viennent à être des normes de conduites auxquelles se conforment les membres de l'équipe en raison d'un engagement à la fois affectif et normatif au groupe et au projet.

5.2.3 Des échanges productifs orientés vers la réalisation d'un projet

Le FME s'organise dans un mode adhocratique qui place les personnes au cœur de l'action. L'organisation flexible du travail, par secteur et par équipe, participe à l'établissement et au maintien d'un climat mobilisateur, en favorisant l'interdépendance et la responsabilisation collective des membres à travers des échanges productifs orientés vers la réalisation du projet. En accord avec Lawler (2001), les échanges productifs offrent les conditions optimales dans lesquelles le réseau d'échange social peut prendre la valeur affective d'un groupe, symbolisé par le projet partagé, et ainsi susciter différentes conduites d'engagement et de solidarité.

Tout d'abord, en orientant l'énergie des participants sur une **cible commune**, les échanges productifs rendent saillante l'appartenance au groupe et favorisent la solidarité des membres. L'interdépendance des échanges crée un sentiment de cohésion et de responsabilité partagé entre les membres.

Une impression de partager quelque chose en commun. J'ai comme l'impression qu'on travaille tous dans un but commun, qu'on est tous... tout le monde a l'air d'avoir la même flamme dans les yeux pour le même projet alors ça, ça nous donne comme un point commun, un but commun. (F2-1)

J'ai l'impression que je partage un même feeling avec [les organisateurs] quand vient le temps du FME, j'ai l'impression que j'ai la même motivation en fait, j'ai le même feeling qu'eux autres pour que ça se passe et que ça soit le fun. Oui, j'ai l'impression d'être aussi motivé qu'eux autres même si c'est pas MON festival, j'ai quand même l'impression que ça l'est en même temps. (ES2-1)

C'est une ambiance de travail cordiale, c'est amical, c'est le fun d'avoir un gros projet comme ça avec des amis. Je ne sais pas, ça fait... ça rapproche. Veut, veut pas, les liens... c'est un projet commun, et je pense que les gens qui en font partie, ils aiment vraiment ça et je ne sais pas, c'est comme une «vibe» là, c'est un peu fou. (F2-1)

Je dirais que c'est avant tout des amis, ces gens-là, donc quand on parle du FME, c'est comme si on était des

amis qui parlent d'un projet commun. C'est des relations qui sont très égal à égal. (E4-1)

Il n'y a pas de sot métier dans l'organisation, ça, c'est important. Tout le monde collabore, tout le monde donne de son temps, c'est ce qui est reconnu, et tout le monde s'entraide même s'ils ne se connaissent pas. (B1-1)

La récurrence des échanges permet le développement de **relations affectives** entre les membres de l'organisation.

Le FME crée plein de relations de plein de monde que t'aurais pas connu avant, que tu rencontres plein de monde que tu as plein d'affinités avec et tu dis même que tu as hâte de les revoir l'année d'après. (B2-1)

Moi, je ne connaissais pas [X] avant, donc c'est sûr que c'est rendu une amie. Probablement que oui ça a un impact du fait qu'on se côtoie souvent, on finit par comprendre la personne, voir quel type de personne que c'est. Moi, [X], je le connaissais beaucoup, c'est sûr que ça amène une proximité quand tu côtoies ces gens-là régulièrement. Ça développe une relation d'amitié un peu plus intéressante, je pense, que seulement professionnelle. (ES3-1)

Il y en a que ça a développé des amitiés, c'est clair. C'est parce que tu, tu travailles avec quelqu'un, vous trippez sur le même projet et, de fil en aiguille, tu te mets à parler de d'autres choses et un dîner par ci, un dîner par là, et là, wouh!, tu deviens ami. Avec [X], c'est de même qu'on s'est découvert. On avait une relation vraiment uniquement de travail et astheure, on va dîner ensemble, et on ne parle plus juste du FME. (ES1-1)

Il y a des amitiés qui se sont tissées aussi, grâce au FME. Les liens se sont tissés à cause du FME, à cause d'un intérêt commun. Tsé, [X], je lui parle à tous les jours, alors c'est sûr que des fois on parle de d'autres choses que du travail. Elle finit par me raconter sa vie et, moi, je lui raconte la mienne, alors c'est devenu une amie. Mais, oui, c'est sûr que ça change, ça change les relations des gens. C'est normal un moment donné, on a des affinités communes, alors c'est sûr que c'est pas juste le travail, on a d'autre chose aussi en commun. (F2-1)

La récurrence du projet permet aux membres de l'équipe de prendre de l'**expérience** et de développer un meilleur contrôle et une meilleure structure dans la réalisation de leur mandat personnel, à travers des efforts d'amélioration continus. Le sentiment d'efficacité personnelle qui en découle semble être, pour certains, un facteur de motivation.

Avec les années, on est de plus en plus efficaces dans ce qu'on fait. Quand ça fait trois ans que tu fais la même chose, tu es davantage structuré. (A1-1)

Si toutes les années, tu as l'impression de te dépasser, ça va faire que tu vas continuer de l'avant avec ça, tu vas continuer de monter des marches. Ça, ça peut être quelque chose qui te donne le goût d'en faire plus. Si tu en as fait un bout pendant une année, tu vas prendre ça en note pour l'année d'après, et quand t'arrives, tout est déjà fait, ce qui te permet d'avoir plus de temps et plus d'énergie pour en faire encore plus. C'est comme l'année d'après, tu as encore évolué. C'est comme ça partout, j'imagine, à tous les niveaux, ça doit être ça pour tout le monde. C'est d'avoir l'impression que tu as de plus en plus le contrôle sur ce que tu fais et sur ce qui se passe. (ES2-1)

Je me dis : «hey, j'ai vraiment amélioré mes affaires cette année, l'année prochaine, je peux encore donner un petit coup, pis ça va être presque parfait !» même si on sait que la perfection n'existe pas ! Mais, ça aussi, ça me nourrit de rester, dans le sens où je me dis «câlique, ça va aller de mieux en mieux.» Mais, ça, ce n'est pas pour moi, c'est pour le FME. (A1-1)

L'interdépendance de la structure donne aussi lieu à des échanges répétés entre différents acteurs, ce qui favorise l'**ajustement mutuel** des membres au sein du collectif de travail. À travers les différentes éditions du festival, les participants, notamment les membres de l'équipe, en viennent à mieux se connaître et à s'adapter les uns aux autres.

C'est la même gang quasiment depuis le début, alors on s'est comme habitués à tout le monde, et on s'est habitués à chacun, à la façon que tout le monde travaille, et on «deale» avec ça. (E4-2)

Tu apprends à connaître des gens, t'apprends leur méthode de travail, tu t'adaptes. (E3-2)

Ça m'a appris à connaître ces personnes-là dans leurs méthodes de travail, surtout. À savoir comment ils fonctionnaient, je me suis même permis de faire des suggestions, à l'occasion, quand je trouvais que la méthode n'était pas efficace. (E4-2)

Eux-autres, ils m'ont changé beaucoup, aussi. Je pense que dans ma façon de travailler, j'ai beaucoup évolué. Ces gens-là ont eu sûrement un impact. (F1-1)

Il y a des gens avec qui on a moins d'affinités naturelles, parce qu'on ne travaille pas pareil et tout ça. Mais, en même temps, ces gens-là viennent souvent nous compléter. (F2-2)

Il y a eu comme un arrimage, un ajustement pour qu'on puisse travailler ensemble parce que nos expériences ont apporté beaucoup au FME et nos bagages différents se sont bien ajustés ensemble. (F2-2)

La récurrence des échanges à travers les différentes éditions du projet permet le **développement de la confiance** entre les acteurs.

Je sens qu'on me fait de plus en plus confiance, et on sent aussi, avec le FME, que ça s'acquiert avec le temps. (ES1-1)

Il y en a d'autres que je leur fais plus confiance aussi, maintenant. (F1-2)

L'**expérimentation collective** semble être encouragée dans une logique d'amélioration et d'innovation où l'erreur est permise.

Qu'il y ait une erreur, ça, jamais jamais jamais ça va me choquer, que quelqu'un ait fait une erreur, que ça aille coûté de l'argent, qu'on en ait échappé une, je ne pense pas que c'est le genre d'affaires qui me fait pagner les nerfs. On est tous humains, on a tous le droit de se tromper. (F1-2)

L'évolution du projet, à travers ses cycles de production, favorise ainsi le **développement de la solidarité** entre les membres de l'équipe. Le travail d'équipe est de plus en plus valorisé par les personnes, qui constatent les bienfaits de l'interdépendance et de la responsabilité partagée.

Au début du FME, on était tout seuls, la première année, après ça, il y a un groupe qui s'est rajouté, et on s'est rendus compte que chacun a des forces, chacun a des faiblesses, et maintenant, la dyade ressemble plus à un travail d'équipe, ça s'est métamorphosé. [...] Peu à peu, on essaie de développer des relations plus interdépendantes. Je pense que c'est ça qui fait la force, on s'en rend compte vite fait qu'on est limités en tant qu'individus, on a plus d'intérêts à regrouper nos forces. (F2-2)

Je trouve que si on fait partie de l'équipe, c'est parce qu'à un moment donné, ce n'est pas la même personne qui est capable de tout faire, si on est là, c'est parce qu'on a une expertise, alors on a aussi des conseils à donner pour qu'on travaille tous bien ensemble. (E4-2)

J'ai l'impression que plus le FME évolue, plus ça s'en va vers un réseau d'échanges productifs. (E3-2)

La rencontre... que tout le monde mettent à profit leurs forces. Chacun a des faiblesses, ça on s'en rend de plus en plus compte, tout le monde a des forces, et on essaye vraiment de focaliser sur les forces de chacun, et de faire en sorte que la personne soit utilisée pour ses forces et que ses points faibles soient comblés. Alors il faut voir les affinités et les forces, les faiblesses à combler. [...] On est solidaires. (F2-1)

La structure projet du FME permet également aux individus et aux équipes de connaître fréquemment le succès. Dans le contexte d'interdépendance et de responsabilité partagée qui caractérise les échanges productifs, le succès collectif engendre des émotions positives intenses qui, vécues au niveau du groupe, créent une euphorie collective où plaisir, fierté, valorisation, reconnaissance, et appartenance deviennent des sentiments partagés qui contribuent à renforcer la valeur de l'appartenance au groupe et la solidarité des membres.

Moi, de voir les gens contents de voir des bons shows, contents de l'organisation, contents qui ont passé la fin de semaine de leur vie! Ça me fait un plaisir immense et je me dis que c'est pour ça que je continue de m'impliquer et que j'y crois et que je veux qu'on fasse découvrir encore tout plein de musique à nos festivaliers. Et, de voir, à la fin que ça a bien été, encore plus que les autres années, dans toutes les sphères, chaque responsable était à son affaire... Alors, le lundi quand on se retrouve et que tout le monde est content et que tout le monde a passé une belle fin de semaine, ben, je me dis que ça soude davantage l'équipe et ça fait en sorte que les gens ont le goût de continuer. Comme par exemple, [X] ça a bien été, elle est contente, mais déjà, elle est en mode de : «ha, l'année prochaine, je vais faire ça autrement, je vais faire ça autrement...». Alors, ça aussi, c'est satisfaisant pour l'ensemble de l'équipe. Moi, je pense des belles éditions comme cette année, où on ne s'est pas trop fait chier ou ça allait bien dans chacun de nos domaines, bien, ça fait en sorte que ça soude un peu l'équipe et puis ça permet une meilleure organisation pour l'année prochaine. Et, en plus, avec les années, on est de plus en plus, comment je dirais ça, efficaces dans ce qu'on fait. Quand ça fait trois ans que tu fais la même chose, un moment donné, tu es davantage structuré. Et, si on continue toujours à se dire : «ah, l'année prochaine, telle affaire, j'veux pas la refaire autrement, pour telle raison»... Tsé, on voit toujours à l'amélioration, et ça, je trouve ça intéressant de ce côté-là. J'suis à la porte du bonheur! (rires). (A1-2)

Après le festival, le souper du lundi, c'est rien, mais en même temps, même si je ne suis pas le plus important des intervenants du festival en tant qu'organisateur, je suis quand même invité à ce souper-là, puis ça nous permet d'échanger et de tous se taper dans les mains à la fin du festival. Oui, une appartenance, un groupe, finalement, on est toute une équipe, pour ne pas dire une famille ! (E3-1)

Tu es dedans les 4 jours, c'est trop hot, le monde est fin, le monde est beau, sont tout contents parce qu'ils sont bien reçus, et après, t'es sur ta bulle pendant une semaine, «c'tait le fun !» «c'tait le fun !» «c'tait le fun !». En fait, on est, je pense qu'on est démobilisé, ou découragé ou démotivé le mois d'avant parce que pouah ! ça nous tombe tous dessus, après ça, c'est cool, c'est cool d'être là-dedans. Moi, je pense que le fait pour le côté «c'est cool d'être dans cette gang-là», «c'est cool qu'on ait du succès». Moi, je pense que ça doit être ça qui me mobilise là-dedans. Au bout de la ligne, on a du fun. (A1-1)

Les échanges productifs, organisés dans une structure adhocratique par projet et par équipe, fournissent donc de bonnes conditions au maintien d'un climat de travail mobilisateur. En favorisant le travail d'équipe et l'ajustement mutuel des acteurs, ils permettent le développement de plusieurs états constitutifs d'un climat mobilisateur, comme la confiance, le pouvoir d'agir, la reconnaissance, et l'appartenance. La récurrence des échanges au FME entraîne un apprentissage collectif par lequel les membres de l'équipe en viennent à mieux se connaître et à mieux connaître les autres et à développer différents attachement affectifs et une solidarité de groupe. La réduction de l'incertitude par le développement de la confiance entre les membres permet également une meilleure efficacité collective et une plus grande solidarité. L'interdépendance des acteurs favorise également le développement d'un sentiment de responsabilité collective face au succès. Enfin, le succès lui-même cause une euphorie collective chez les membres, ce qui a pour effet de rehausser la valeur de l'appartenance au groupe et de renforcer l'engagement et la solidarité des membres ainsi que leur volonté à s'impliquer dans le projet.

CHAPITRE VI

CONCLUSION ET PISTES DE RECHERCHES

Ce dernier chapitre fait état des principales contributions pratiques et théoriques de cette recherche en plus d'exposer ses limites et d'identifier des pistes pour les recherches futures.

6.1 Contributions pratiques

S'inscrivant dans une approche de recherche-action, cette recherche avait pour objectif de fournir aux praticiens du secteur culturel et événementiel des outils pour mieux comprendre le phénomène collectif de mobilisation et pour connaître les principaux facteurs propices à l'établissement d'un climat mobilisateur.

En situant ces données dans leur contexte pratique et théorique, cette recherche-action a permis d'apporter un éclairage théorique à une réalité très peu documentée pour les gestionnaires de terrain. Le caractère académique de cette recherche n'étant toutefois pas adapté pour les praticiens du secteur, un document vulgarisé, donnant une grande importance aux liens entre les aspects descriptifs et la théorie, sera produit et remis au FME, puis diffusé (avec l'accord des intervenants) parmi certains organismes producteurs qui en ont fait la demande.

En nous basant sur la réalité d'un organisme producteur et en utilisant une approche alliant l'élaboration théorique et les aspects descriptifs, nous avons fourni un portrait global de ce qui motive les individus à participer, de ce qui les mobilise, des obstacles qu'ils rencontrent et des améliorations qu'ils souhaitent. Notre analyse de la situation, basée sur l'observation terrain et sur les données d'entrevues, nous a permis de repérer certaines bonnes pratiques en

des membres. Ces pratiques de reconnaissance et de récompenses deviennent donc également des *pratiques d'identification*, en suscitant l'adhésion et l'attachement affectif au projet et au groupe. Le don d'un passeport d'accès aux spectacles ainsi que de repas et de tickets de bière s'inscrivent dans une perspective de réciprocité et constituent des récompenses et une reconnaissance de la participation. Ils rehaussent la valeur de l'appartenance au projet et fournissent en outre un statut, notamment par la mention «bénévole» ou «équipe» inscrite sur les passeports. Le party des bénévoles et le party de l'équipe sont aussi des pratiques adéquates pour remercier les participants et leur offrir une occasion de rencontre suite à l'événement. Ces fêtes rituelles contribuent à rehausser le sentiment d'appartenance au projet et au groupe ainsi qu'à renforcer la solidarité des membres.

Le FME suscite également l'investissement des membres par différentes *pratiques de responsabilisation*. En donnant aux membres de l'équipe une liberté de leurs moyens d'action ainsi qu'en les faisant participer à la définition de leur mandat, les dirigeants envoient un message de confiance à leurs coéquipiers et encouragent ceux-ci à se responsabiliser collectivement face au succès du projet. Comme le dit Roy (1998), «*cette appropriation et cet engagement envers les résultats associés à des compétences spécialisées développées par les individus qui inventent un peu leur travail sont propres à une culture misant prioritairement sur l'esprit d'entreprise de ses membres*». En défendant le droit à l'erreur, les dirigeants envoient aussi un message de soutien et de solidarité aux membres, et fournissent de bonnes conditions à l'établissement d'un climat de créativité et de performance (Chiapello, 1992).

Cette responsabilisation et cette solidarisation autour des résultats sont portées au FME par une adhésion faisant appel au côté émotionnel des individus. La culture du FME soutient l'implication des personnes parce que règne un constant appel à leur désir d'accomplissement, leur fierté, et même leur passion (Roy, 1998). L'organisation du travail, dans un mode adhocratique par équipe et par secteur, permet des processus flexibles où les membres portent ensemble les objectifs du projet. À travers les échanges productifs et le travail d'équipe, les acteurs développent un sentiment de solidarité et de responsabilité partagée qui se manifeste par des conduites positives orientées vers le succès du projet. En favorisant l'ajustement mutuel comme mode principal de contrôle, le fonctionnement adhocratique du FME permet aux participants d'adopter différentes conduites positives dans la poursuite des

objectifs partagés. Ainsi, *«ce sont les comportements de mobilisation déployés volontairement par les employés au sein des équipes de travail qui se trouvent au cœur des dynamiques collectives, en remplacement des mécanismes de coordination qui, en raison de leur aspect trop programmé, réfrènent la flexibilité, l'innovation ou la réactivité»* (Bichon, 2005).

D'autre part, un tel mode de fonctionnement, doublé de la nature volontaire de la participation et des exigences de performance et d'investissement, nécessite que l'organisation mette de l'énergie et des ressources dans la qualité des communications, dans la documentation des processus et dans la fidélisation des personnes compétentes (Roy, 1998). Notre analyse de la situation nous permet donc de formuler un certain nombre de recommandations visant le maintien d'un climat mobilisateur au Festival de musique émergente.

La motivation des membres de l'équipe s'explique en grande partie par leur engagement au projet et à sa mission et par leur désir d'entretenir des relations satisfaisantes et d'obtenir certains bénéfices comme l'amitié, le travail d'équipe, la valorisation, la reconnaissance, l'appartenance et le pouvoir d'agir. Ainsi, afin de permettre aux individus de contribuer à l'amélioration du projet et de leur donner des occasions de rencontres et d'échanges, nous recommandons que le FME formalise certaines rencontres, soient :

- Une **rencontre de planification**, quelques mois avant l'événement, pour confirmer l'engagement des membres de l'équipe, clarifier les attentes de chacun, confirmer les rôles et responsabilités et procéder à une première évaluation commune des besoins et des objectifs.
- Une **rencontre de production**, quelques semaines avant l'événement, pour diffuser de l'information générale, clarifier les rôles et responsabilités de chacun ainsi que leurs besoins.
- Une **rencontre de lancement**, de 24 à 72 heures avant l'événement, pour diffuser de l'information générale, clarifier les procédures et régler des détails de dernière minute.
- Une **rencontre post-mortem**, de un à deux mois après l'événement, pour nommer les bons coups et les éléments à améliorer ainsi que les pistes de solution.

Dans l'idéal, l'ensemble des dirigeants et tous les principaux collaborateurs devraient être présents à ces rencontres. Toutefois, étant donné l'éloignement géographique de certains membres de l'équipe du FME, nous recommandons qu'au minimum deux dirigeants ainsi que la coordonnatrice soient présents à chacune des rencontres.

Il serait aussi souhaitable que le FME mette des ressources et des efforts dans le **développement d'outils de diffusion et de stockage de l'information**. Nous recommandons en cela que le FME embauche une ressource compétente dans l'installation et la mise en place d'un système informatique adapté aux besoins du FME (serveur partagé avec calendrier, contacts et horaires, base de données, archives, etc.). Cette ressource devrait former les membres de l'équipe, notamment les dirigeants, à l'utilisation et à la maintenance du système informatique. Un tel outil permettrait de faciliter le partage des informations, mais seulement dans la mesure où il est utilisé par les dirigeants et les principaux collaborateurs du projet.

La **documentation des processus** devrait également faire partie des améliorations mises de l'avant par l'organisation. Par exemple, un procédurier (comprenant les dates butoirs, les résultats à atteindre et les tâches à accomplir) permettrait une économie de temps et d'énergie, et diminuerait les risques liés au départ d'un acteur important du FME. Un tel outil, en documentant les principaux processus, faciliterait le travail de la coordonnatrice, améliorerait la mémoire d'organisation et éviterait certains oublis et erreurs liés à une planification événementielle complexe.

Dans la perspective de maintenir l'engagement collectif des membres de l'équipe, nous croyons qu'il est aussi fortement souhaitable que l'organisation implique ceux-ci dans la **vision du projet**. Nous recommandons en cela que l'équipe se réunisse dans une fréquence triennale ou quinquennale pour s'entendre quant à une vision commune du projet. Ces «séances de visionnement» pourraient se dérouler dans un endroit agréable et aéré afin de favoriser la créativité et l'enthousiasme des personnes. L'ensemble des dirigeants devraient être présents à cette rencontre.

L'amélioration de différents processus liés aux communications devrait également viser à mitiger d'autres obstacles productifs cités par les répondants notamment le manque d'informations, de feed-back et le sentiment de n'être pas écoutés dans leurs demandes ou leurs suggestions (voir la section 5.1.5). Les pratiques de communication et de partage de

l'information devraient ainsi témoigner d'une volonté des dirigeants de donner du **feed-back** à leur personnel. En accord avec Kim *et al.* (2003), *«le feed-back positif, outre son efficacité lorsqu'il s'agit de modifier les comportements, doit être envisagé comme une forme de récompense dont les incidences sur la performance et la coopération sont généralement positives»*. De plus, les pratiques communicationnelles devraient démontrer une réelle volonté des dirigeants d'être **à l'écoute de leur personnel**. Comme le soulignent Tremblay *et al.* (2005), les participants seront d'autant plus mobilisés qu'ils sentent que l'organisation est à l'écoute de leurs préoccupations, de leurs opinions, de leurs recommandations et a un souci honnête et réel d'en tenir compte et d'y répondre adéquatement.

Ainsi, nous croyons que le FME, en appliquant les diverses recommandations, contribuerait à rehausser son potentiel mobilisateur, en renforçant le sentiment d'implication des membres et en leur donnant des occasions de se réunir et de trouver ensemble des moyens d'améliorer leur performance collective. D'autre part, la diversification des canaux de communication ainsi que la mise en place d'outils de partage et de stockage de l'information permettrait d'améliorer la coordination globale de l'événement, en documentant les principaux processus et en donnant un accès facilité à plusieurs informations nécessaires aux participants pour se responsabiliser face aux objectifs du projet.

6.2 Contributions théoriques

Cette recherche visait à approfondir la compréhension des phénomènes de participation et de mobilisation et de décrire certaines caractéristiques d'un climat mobilisateur à travers l'étude d'un organisme producteur d'événements culturels. Le choix du cas avait une pertinence théorique, notamment en ce qui a trait à la diversité des ressources humaines au sein du Festival de musique émergente. En proposant la notion de volontariat, nous avons cherché à mettre en lumière une forme de travail qui est le pilier de plusieurs organisations du secteur des arts et de la culture, mais également des milieux communautaire et de solidarité internationale. Les volontaires s'impliquent sur un temps professionnel, et dans plusieurs organismes, sont utilisés en place et lieu des salariés, faute de ressources financières suffisantes. Le volontariat est l'implication libre et soutenue d'une personne, au service d'une cause ou d'un projet. Il s'effectue dans le cadre d'un temps professionnel et constitue une étape

d'apprentissage personnel et social (Demers, 2001). Les frontières qui séparent le volontaire du salarié, du prestataire de service ou du bénévole comportent toutefois des zones grises, tant sur le plan des rétributions que sur la durée ou l'intensité de l'implication. Le volontariat est avant tout celui qui choisit librement de s'investir pleinement dans la réalisation d'un projet ou d'une cause, et ne peut être réduit à un statut de travail.

Le FME était un cas d'étude pertinent, en raison de sa capacité à susciter non seulement l'implication d'un grand nombre de participants, mais également la performance et la mobilisation collective d'une masse critique de ressources humaines. La nouveauté du terrain d'enquête justifiait le caractère exploratoire de cette recherche visant à élargir et à mettre en lien les théories existantes. En effet, la plupart des recherches sur la mobilisation ayant été réalisées dans les secteurs public et corporatif, le choix d'un organisme du secteur culturel était pertinent dans la visée de fournir une nouvelle perspective de la mobilisation.

Le choix de l'échantillon a permis d'analyser la mobilisation sous l'angle du vécu de plusieurs individus mobilisés. La période de la première entrevue (quelques semaines à quelques jours avant l'événement) avait d'ailleurs pour but de recueillir des propos «dans le feu de l'action», alors que les membres de l'équipe travaillent déjà à la production de l'événement. Cette perspective vécue de la mobilisation complète bien la recherche exploratoire de Wils *et al.* (1998) qui a été réalisée auprès de professionnels en gestion des ressources humaines.

La perspective psychosociale utilisée dans cette recherche pour décrire et comprendre le phénomène de mobilisation collective a permis d'enrichir la description du climat mobilisateur proposée par Tremblay et Simard (2005) en identifiant différents bénéfices produits par l'action collective qui ont le potentiel de renforcer la motivation et l'engagement des participants, comme le travail d'équipe, l'apprentissage et le défi, la valorisation, l'appartenance et le succès du projet. Cette perspective a permis de mettre en lumière différents processus impliqués dans le développement de l'engagement et de la motivation, le dégageant ainsi de la logique dyadique et réciproque adoptée par les auteurs.

Sans remettre en cause le potentiel mobilisateur des échanges réciproques, notre recherche visait effectivement à élargir la conception d'un climat d'échange social propice à la mobili-

sation en le situant dans un réseau d'échanges productifs où interagissent différents acteurs individuels et collectifs dans la poursuite d'une cible commune. Notre analyse a confirmé le caractère mobilisateur des échanges productifs, dont les conditions de développement optimales se retrouvent, selon nous, dans une organisation du travail par équipe et par projet. Ces échanges comportent effectivement deux ingrédients de base de la mobilisation : la poursuite d'un résultat collectif et des échanges affectifs. Au sein d'une organisation, une structure par équipe permet aux membres de tisser des liens affectifs à travers la poursuite d'une cible commune, et d'ainsi développer un engagement affectif envers le groupe de projet, symbolisé par le projet partagé. Comme le résume bien St-Arnaud (1978) :

Toute cible commune est de nature à éveiller et à stimuler la créativité des individus. Le besoin de produire (ou de créer) est perpétuellement actif à l'intérieur d'une personne qui s'actualise et la simple perception d'une cible commune est de nature à mobiliser une partie de l'énergie de cette personne. De plus, le simple fait que des personnes entrent en relation les unes avec les autres sert de catalyseur : l'interaction éveille et active un besoin fondamental d'aimer et d'être aimé.

La récurrence des échanges entraînée par le travail d'équipe permet également aux individus de se connaître et de s'adapter les uns aux autres, et d'ainsi développer une meilleure efficacité collective et un sentiment de responsabilité partagé. Par ailleurs, la structure projet permet aux individus et aux équipes de connaître fréquemment le succès. Dans le contexte d'interdépendance et de responsabilité partagées qui caractérise les échanges productifs, le succès collectif engendre des émotions positives intenses qui, vécues au niveau du groupe, créent une euphorie collective où plaisir, fierté, reconnaissance, solidarité et appartenance deviennent des sentiments partagés qui contribuent à renforcer les liens affectifs entre des membres et la cohésion des équipes, ainsi que l'engagement face au projet collectif.

6.3 Limites de la recherche

Cette recherche comporte certaines limites que nous soulevons ici. Tout d'abord, les résultats portant sur l'étude d'un seul cas, ils représentent la réalité de cette organisation particulière et ne sont pas forcément généralisables à tous les organismes producteurs d'événements cultu-

rels. En ce qui concerne les répondants, la majorité d'entre eux étaient issus de l'équipe de production. Une proportion plus importante de bénévoles aurait permis d'augmenter la validité interne de cette recherche, par rapport aux aspects comparatifs entre bénévoles et membres de l'équipe. Ces aspects comparatifs auraient également pu être mis de l'avant en ce qui a trait aux dirigeants et aux collaborateurs. La complexité entraînée par la diversité des ressources humaines rendaient toutefois difficile une utilisation systématique des variables d'identification, étant donné la superposition des rôles et des statuts au sein de l'organisation et des ambiguïtés présentes dans la définition des mandats. De plus, des contraintes de confidentialité rendaient délicate, dans le chapitre de présentation et de discussion des résultats, la codification des sources selon des variables d'identification.

En raison des contraintes liées au temps, il n'a pas été possible à la chercheuse d'étendre son étude sur plusieurs cycles de production. Cela constitue une limite à cette recherche, le phénomène de la mobilisation étant un phénomène dynamique évoluant à travers la vie de l'organisation. Documenter les seuils de la mobilisation collective, à travers les différents cycles du projet, aurait permis d'enrichir la perspective cyclique de la mobilisation adoptée par la chercheuse.

Enfin, la complexité et l'étendue du cadre théorique utilisé a eu pour effet de «diluer» certains éléments de cette recherche. Il aurait peut-être été pertinent pour la chercheuse de se concentrer sur l'étude approfondie de quelques éléments précis (seuils de la mobilisation, motivation à participer, etc.), plutôt que d'étendre sa recherche à l'exploration et à la description de nombreux phénomènes liés à la participation et à la mobilisation.

6.4 Conclusion et pistes de recherche futures

Cette recherche visait la compréhension des phénomènes de participation et de mobilisation collective. En prenant pour objet d'étude le cas du Festival de musique émergente en Abitibi-Témiscamingue, la chercheuse visait à fournir de nouvelles perspectives afin d'enrichir notamment les travaux portant sur la mobilisation des ressources humaines.

Cette recherche constitue une bonne amorce en ce sens, car elle soulève certaines problématiques qui, à notre connaissance, ont fait l'objet de peu d'analyses scientifiques. Tout d'abord,

notre étude pointe une forme de participation volontaire où le travail est abordé dans une perspective plus relationnelle et affective qu'économique, et qui constitue le pilier de nombreux organismes du secteur de l'économie sociale : le volontariat. Ensuite, l'enrichissement de la théorie de la mobilisation — à l'aide de la théorie de l'échange social et d'une approche psychosociologique — a mis en lumière la diversité des bénéfices valorisés par les participants ainsi que la diversité des facteurs impliqués dans le développement de l'engagement et de la motivation. Enfin, la nouveauté du terrain d'enquête a permis d'ajouter au modèle de Tremblay et Simard (2005) certains états psychologiques constitutifs d'un climat mobilisateur, notamment la valorisation et le sentiment d'appartenance.

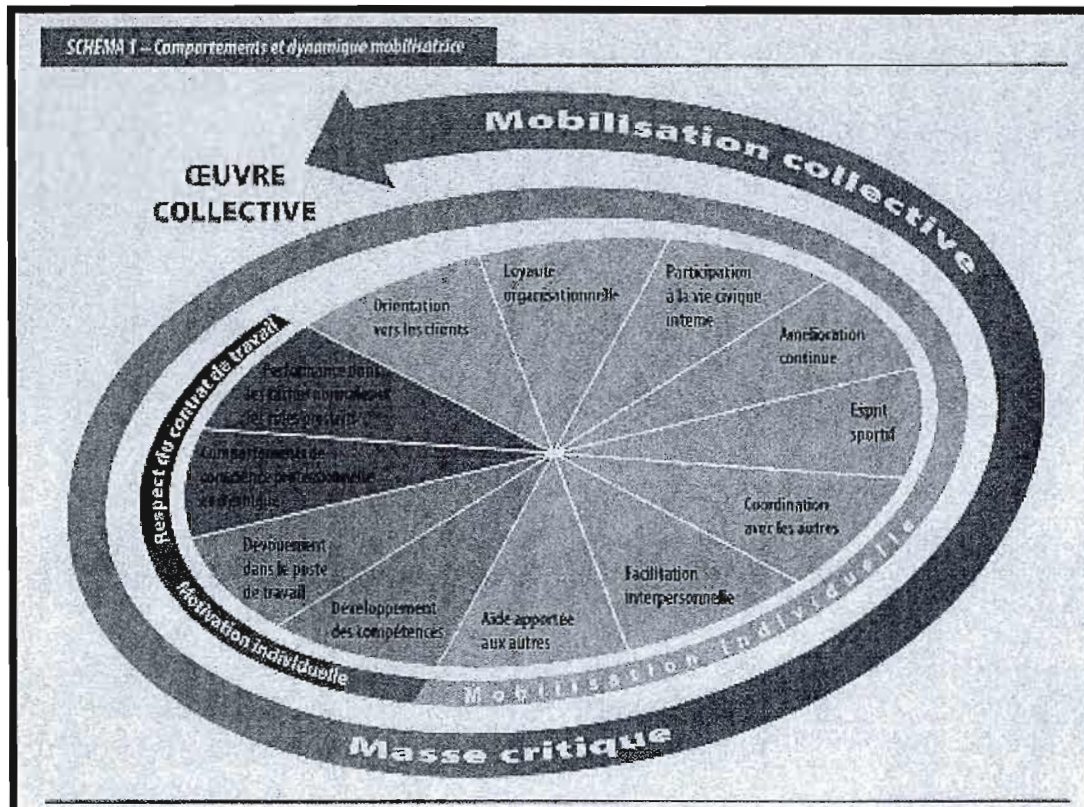
Les conclusions de cette recherche nous permettent de proposer certaines pistes de recherches futures. Tout d'abord, un nombre plus important d'études de cas permettrait d'augmenter la validité externe des résultats obtenus et de vérifier les constats qui sont généralisables ou spécifiques au cas étudié. L'étude de plusieurs organismes producteurs d'événements culturels permettrait aussi de mieux cerner les facteurs de mobilisation qui ont cours dans ce secteur de l'industrie culturelle, en comparant les organismes par taille, par discipline ou par secteur géographique, par exemple. Une telle investigation pourrait en outre mettre en lumière de nouveaux éléments que cette recherche n'a pas permis de dévoiler, en raison de la spécificité du cas étudié.

L'élargissement de cette recherche à d'autres secteurs professionnels où se côtoient contractuels, volontaires et bénévoles, notamment le secteur communautaire et celui de la coopération internationale, permettrait d'enrichir les travaux sur la mobilisation, et de distinguer des caractéristiques globales de la mobilisation dans le secteur de l'économie sociale. Enfin, la comparaison de ces différents secteurs professionnels avec le secteur public et le secteur corporatif permettrait une vue d'ensemble de la mobilisation en milieu organisationnel, en mettant en lumière les caractéristiques fondamentales et les caractéristiques propres à différents secteurs.

APPENDICE A

A.1 Comportements et dynamique mobilisatrice, selon Tremblay et Wils (2005)

Comportements et dynamique mobilisatrice, selon Tremblay et Wils (2005)



BIBLIOGRAPHIE

- Albarello, L. 2004. *Devenir praticien-chercheur : Comment réconcilier la recherche et la pratique sociale*. Coll. «Méthodes en sciences humaines». Bruxelles: De Boeck Université, 138 p.
- Bandura, A. 1985. «Explorations in self-efficacy». In *Advances in social learning theory*, S. Suke-mune. Tokyo: Kaneko-shoho.
- Barraud-Didier, Valérie, Sylvie Guerrero et Jacques Igalens. 2003. «L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation». *Revue*. vol. Jan-Mar 2007, no 47, p. 2. In ABI/INFORM Global.
- Bass, B.M (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Collier Macmillan
- Berg, J.H., et R.D. McQuinn. 1986. «Attraction and exchange in continuing and noncontinuing dating relationships». *Journal of Personality and Social Psychology*. vol. 50, pp. 942-952.
- Bichon, Arnaud. 2005. «Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés». *Gestion : Dossier La mobilisation des ressources humaines*. vol. 30, no 2, été 2005, pp. 50-59.
- Blanchard, K., et M. O'Conner (1997). *Managing by Values*, Berret-Koehler Publishers
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, 352 p.
- Bloom, M. 1999. «The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations». *Academy of Management Journal*. vol. 42, pp. 25-40.
- Bogdan, Robert, et Steven J. Taylor. 1975. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: Wiley- Interscience, 259 p.
- Brickman, P. 1987. *Commitment, conflict, and caring*. Englewood Cliff, NJ: Prendice Hall.
- Brief, A., et S.J. Motowidlo. 1986. «Prosocial organizational behaviours». *Academy of Management Review*. vol. 11, no 4, pp. 710-725.
- Cacioppo, J.T., R.E. Petty, J.A. Feinstein et E.G. Jarvis. 1996. «Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individuals varying in need for cognition». *Psychological Bulletin*. vol. 119, no 2, pp. 197-253.
- CNVA (2004). Avis du CNVA relatif à l'avant-projet de loi sur le volontariat associatif, *Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative*. Paris.
- CQRHC (2003). *Production d'évènements culturels: étude des besoins en formation artistique*. Ministère de l'Éducation Ministère de la Culture et des Communications, Québec. 2003-02-01873

- Cropanzano, Russel, et Marie S. Mitchell. 2005. «Social Exchange Theory: an Interdisciplinary Review». *Journal of Management*, pp. 874-900.
- Dagenais, S. 1991. *Sciences humaines et méthodologie: initiation pratique à la recherche*. Laval: Beauchemin.
- De Cremer, D., D Van Knippenberg, E. Van Dijk et E. Van Leeuwen. 2002. «Cooperating if one's goals are collective-based: Social identification effects in social dilemmas as a function of goal transformation». *Journal of Applied Social Psychology*.
- Deci, Edward L., et Richard M. Ryan. 2000. «The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior». *Psychological Inquiry*. vol. 11, no 4, pp. 227-268.
- Demers, Rosario (2001). *Le volontaire: un employé non-salarié?* Montréal. CECI En ligne. <<http://www.ceci.ca/fra/information/dossiers/popup/rosariod01.htm>>.
- Deslauriers, Jean-Pierre, et Michèle Kérisit. 1997. «Devis de recherche et échantillonnage». In *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Jean Poupard, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-Henri Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires, pp. 85-111. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin Éditeur Ltée.
- Eisenhardt, K. M. 1989. «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*. vol. 14, no 4, pp. 532 - 550.
- Foa, Uriel G. 1971. «Interpersonal and Economic Resources». *Science*. vol. 171, no 3969, pp. 345-351. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/1731116>>.
- Foa, Uriel G., John Jr. Converse, Kjell Y. Tömbom et Edna B. Foa. 1993. *Resource Theory: Exploration and Applications*, Academic Press, Inc. t.I, San Diego (Cal.).
- Foa, Uriel G., et Edna B. Foa. 1974. *Societal Structures of the Mind*. Springfield, Illinois, USA: Charles C. Thomas Publisher.
- Foucher, Roland, Lucie Morin, Kathleen Bentein et Mélanie Trottier. 2004. *15e Congrès annuel de l'AGRH* (Montréal, septembre 2004). Gilles Simard et Ginette Lévesque, École des sciences de la gestion, UQAM, pp. 907-924 .
- Glaser, B. G., et A. L. Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Guba, E. G. 1981. «Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic enquiries». *Educational Communication and Technology Journal*. vol. 29, no 2, pp. 75-91.
- Halba, Bénédicte. 2003. «Bénévolat et volontariat en France et dans le monde». *La Documentation française*. Paris. Coll. «Les études de La documentation française».
- Halba, Bénédicte, et Michel Le Net. 1997. «Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique», *La Documentation française* t.I, Paris. Coll. «Les études de La documentation française».

- Hecksher, C., et A Donnellon. 1994. *The Post-bureaucratic organization*. Londres: Sage Publications.
- Higgins, E. Tory. 1997. «Beyond pleasure and pain». *American Psychologist*. vol. 52, pp. 1280-1300.
- Jung, D.I., et B.J. Avolio. 2000. «Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership». *Journal of Organisational Behavior*. vol. 21, no 8, pp. 949-964.
- Kanter, R.M. 1989. *When Giants Learn to Dance; mastering the challenges of strategy- management and careers in the 1990s*. London: Routledge.
- Kelman, H.C. 1958. «Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change». *The Journal of Conflict Resolution*. vol. 2, pp. 51-60.
- Klandermans, Bert (1984). *Mobilization and participation: Social-Psychological Expansions of Resource Mobilisation Theory*. *American Sociological Review*, vol. 49, no 5 (Octobre). pp. 583-600
- Lapalme, Marie-Ève, et Olivier Doucet (2004). «Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdure». *15e congrès annuel de l'AGRH*. (Montréal, 1er-4 septembre 2004), Gilles Simard et Ginette Lévesque (eds): ESG UQAM.
- Laperrière, Anne. 1997. «Les critères de scientificité des méthodes qualitatives». In *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Jean Poupard, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-Henri Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires, pp. 85-111. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin Éditeur Ltée.
- Laramée, A., et B. Vallée. 1991. *La recherche en communication: Éléments de méthodologie*. Ste-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Lawler, Edward J. 1992. «Affective Attachments to Nested Groups: A Choice Process Theory». *American Sociological Review*. vol. 57, pp. 327-339.
- (2001). «An Affect Theory of Social Exchange». *The American Journal of Sociology*, vol. 107, no 2, pp. 321-352. En ligne. <<http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602%28200109%29107%3A2%3C321%3AAATOSE%3E2.0.CO%3B2-8>>.
- 2002. «Micro Social Orders». *Social Psychology Quarterly*. vol. 65, no 1 (Mars 2002), pp. 4-17.
- Lawler, Edward J., et S. B. Bacharach. 1987. «Comparison of dependence and punitive forms of power». *Social Forces*. vol. 66, no 2, pp. 446 - 462.
- Lawler, Edward J., et Shane R. Thye. 1999. «Bringing Emotions into Social Exchange Theory». *Annual Review of Sociology*. vol. 25, pp. 217-244. En ligne. <<http://links.jstor.org/sici?sici=03600572%281999%2925%3C217%3ABE1SET%3E2.0.CO%3B2-A>>.
- Lawler, Edward J., Shane R. Thye et Jeongkoo Yoon (2000). «Emotion and Group Cohesion in Productive Exchange». *The American Journal of Sociology*, vol. 106, no 3, pp. 616-657 En ligne.

- <http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602%28200011%29106%3A3%3C616%3AEAGCIP%3E2.0.CO%3B2-V> >.
- Lawler, Edward J., et Jeongkoo Yoon. 1993. «Power and the Emergence of Commitment Behavior in Negotiated Exchange». *American Sociological Review*. vol. 58, pp. 465-481.
- (1996). «Commitment in Exchange Relations: Test of a Theory of Relational Cohesion». *American Sociological Review*, vol. 61, no 1. pp. 89-108 En ligne. <http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224%28199602%2961%3A1%3C89%3ACIERTO%3E2.0.CO%3B2-J> >.
- (1998). «Network Structure and Emotion in Exchange Relations». *American Sociological Review*, vol. 6, no 6. pp. 871-894 En ligne. <http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224%28199812%2963%3A6%3C871%3ANSAEIE%3E2.0.CO%3B2-V> >.
- Levin, I.M. 2000. «Vision revisited». *The Journal of Applied Behavioral Science*. vol. 36, no 1, pp. 91-107.
- London, M. (2003). *Job Feed-back: Giving, Seeking, and Using Feed-back for Performance Improvement*, Lawrence Erlbaum and Associates
- Luthans, F., et D. Stajkovic. 1999. «Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards». *Academy of Management Executive*. vol. 12, no 2, pp. 49-57.
- Mayer, R., et F. Ouellet. 1991. *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Meyer, John P. , et Lynne Herscovitch. 2001. «Commitment in the workplace: toward a general model». *Human Resource Management Review*. vol. 11. En ligne. <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W4J-43K9TRY-7/2/a0f0319007111e3bf97fd503ceda56d8> >.
- Meyer, John P., Thomas E. Becker et Christian Vandenberghe. 2004. «Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model.». *Journal of Applied Psychology*. vol. 89 (déc), no 4, pp. 991-1007.
- Mintzberg, Henry. 1978. «Patterns in Strategy Formation». *Management Science*. vol. 24, pp. 934-948.
- Molm, Linda D. (1980). «The Effects of Structural Variations in Social Reinforcement Contingencies on Exchange and Cooperation». *Social Psychology Quarterly*, vol. 43, no 3. pp. 269-282 En ligne. <http://links.jstor.org/sici?sici=0190-2725%28198009%2943%3A3%3C269%3ATEOSVI%3E2.0.CO%3B2-Q> >.
- (1990). «Structure, Action, and Outcomes: The Dynamics of Power in Social Exchange». *American Sociological Review*, vol. 55, no 3. pp. 427-447 En ligne. <http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224%28199006%2955%3A3%3C427%3ASAAOTD%3E2.0.CO%3B2-Z> >.
- (1994a). «Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange». *Social Psychology Quarterly*, vol. 57, no 3. pp. 163-176 En ligne. <http://links.jstor.org/sici?sici=0190-2725%28199409%2957%3A3%3C163%3ADARTTS%3E2.0.CO%3B2-7> >.

- , 2001. «Theories of Social Exchange and Exchange Networks». In *Handbook of Social Theory*, Goerge Ritzer et Barry Smart, pp. 260-272. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- (2003). «Theoretical Comparisons of Forms of Exchange». *Sociological Theory*, vol. 21, no 1. pp. 1-17 En ligne. <<http://links.jstor.org/sici?sici=0735-2751%28200303%2921%3A1%3C1%3ATCOFOE%3E2.0.CO%3B2-S>>.
- Molm, Linda D., et Karen S. Cook. 1995. «Social Exchange and Exchange Networks». In *Sociological Perspectives on Social Psychology*, Karen S. Cook, F.A. Fine et J.S. house, pp. 209-235. Boston: Allyn & Bacon.
- Molm, Linda D., Gretchen Peterson et Nobuyuki Takahashi (1999). «Power in Negotiated and Reciprocal Exchange». *American Sociological Review*, vol. 64, no 6. pp. 876-890 En ligne. <<http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224%28199912%2964%3A6%3C876%3APINARE%3E2.0.CO%3B2-3>>.
- Molm, Linda D., Nobuyuki Takahashi et Gretchen Peterson (2000). «Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition». *The American Journal of Sociology*, vol. 105, no 5. pp. 1396-1427 En ligne. <<http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602%28200003%29105%3A5%3C1396%3ARATISE%3E2.0.CO%3B2-O>>.
- Morrison, E.W. 1994. «Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employee perspective». *Academy of Management Journal*. vol. 37, pp. 1543-1567.
- , 1996. «OCB as a critical link between HR practices and service quality». *Human Resource Management*. vol. 35, no 4, pp. 493-512.
- OCCQ (2002). *Rapport d'enquête sur 32 festivals et événements culturels au Québec, 2000-2001*. Institut de la statistique du Québec. Christine Routhier, Mars 2002. Québec
- Parsons, Talcott. 1951. *The social System*. New York: Free Press.
- Poupart, Jean, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-Henri Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires. 1997. *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 405 p.
- Project Management Institute, (PMI). 2004. *Guide du corpus des connaissances en management de projet* (Guide PMBOK, 3e édition). Newtown Square: Project Management Institute, 388 p.
- Quenneville, Nadine, Gilles Simard et Kathleen Bentein. 2008. «Quand mobiliser et proximité riment: le rôle déterminant du supérieur immédiat». *Relations industrielles*. vol. 63, no 2, pp. 189-225.
- Quinn, R.E., et G.M. Spreitzer. 1997. «The road of empowerment: Seven questions every leader should consider». *Organizational dynamics*. vol. 26, no 2, pp. 37-49.
- Quivy, Raymond, et Luc Van Campenhoudt. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales* (2e édition). Paris: DUMOD, 287 p.
- Raynald, Serge. 1996. *Le management par projet*. Paris: Éditions d'Organisation, 280 p.

- Roy, Linda (1998). «Entre rigueur et créativité : les événements culturels comme modèle à la gestion de projet». *Revue internationale en gestion et management de projet*, vol. 4, no 2 (mai). p. 44-63.
- Savoie-Zajc, L. 2003. Communication présentée dans le cadre du Colloque annuel de l'ARQ (Trois-Rivières, novembre).
- Scholl, R.W. 1981. «Differentiating commitment from expectancy as a motivation force». *Academy of Management Review*. vol. 6, pp. 589-599.
- Selltiz, C., L. S. Wrightsman et S. W. Cook. 1977. *Les méthodes de recherche en sciences sociales*. (Traduction et adaptation de D. Bélanger). Montréal, Québec: HRW.
- Smith, C.A., D.W. Organ et J.P. Near. 1983. «organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents». *Journal of Applied Psychology*. vol. 68, pp. 655-663.
- Strauss, A., et J. Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage Publications.
- Syllepse Conseil, (Cabinet conseil en management de projets stratégiques). 2004. «Les caractéristiques et enjeux du management par projet». Projet-online.com. En ligne. <<http://www.projet-online.com/index.htm>>.
- Teichman, Meir, Hanania Glaubman et Miriam Garner. 1993. «From Early Adolescence to Middle-age Adulthood: The Perceived Need for Interpersonal Resources in Four Developmental Stages.». In *Resource Theory: Explorations and Applications*, Uriel G. Foa, John Jr. Converse, Kjell Y. Törnblom et Edna B. Foa, pp. 31-39. London: Academic Press, Inc.
- Tesch, R. 1990. *Qualitative Research. Analysis Types and Software Tools*. New York: Falmer press.
- Tremblay, Michel, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet (2005). «Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail». *Gestion*, Vol. 30, no 2 (été). pp. 69-78.
- Tremblay, Michel, et Gilles Simard (2005). «La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité». *Gestion*, Vol. 30, no 2 (été). pp. 60-68.
- Tremblay, Michel, et Thierry Wils (2005). La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, vol. 30, no 2 (été). pp. 37-49
- Van Dyne, L., L.L. Cummings et J. McLean Parks. 1995. «Extra role behaviours: In pursuit of construct and definitional clarity». In *Research in Organizational Behavior*, B.M. Staw et L.L. Cummings, pp. 215-285: JAI Press.
- Van Dyne, L., J. Graham et R. Dienesch. 1994. «Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation». *Academy of Management Journal*. vol. 81, no 5, pp. 525-531.

- Van Maanen, J. (dir.). 1983. *Qualitative Methodology*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Weiner, Bernard. 1986. *An Attributional Theory Of Motivation and Emotion*. New York: Springer-Verlag, 304 p.
- Williams, J., et B. Anderson. 1991. «Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviours». *Journal of Management*. vol. 17, p. 601-617.
- Wils, Thierry, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Michel Tremblay (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. Document de recherche 98-1. Université du Québec à Hull, Département de relations industrielles: 26 pages p
- Worme, Jean-Pierre (2004). Deuxième séminaire - Les zones grises entre bénévolat et salariat. Les conditions de l'engagement citoyen dans les associations. s.l., 29 novembre 2003, Paris. La tribune fonda
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods (Third Edition)*. Coll. «Applied Social Research Methods Series», no 5. Thousand Oaks, Californie: Sage Publications, 179 p.